محاضرات في التنظيم الحديث للمؤسسة

اعداد

د/ سامية عزيز

أستاذة محاضرة في علم الاجتماع

جامعة محمد خيضر بسكرة

٢٠٢١

فهرسة دار الكتب والوثائق المصرية

محاضرات في التنظيم الحديث للمؤسسة

عزيــز ، ساميــة

ط ١ ، القاهرة

١٥٨ ص ، ١٧ × ٢٤ سم

رقم الإيداع : 29854/ 2021

ردمك : 978-977-93-9968-8

مطابع دار المعارف بالقاهرة

الطبعة الأولى

٢٠٢١

الناشر

المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب



المركز العربي للنشر و التوزيع

www.aiesa.org

المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب

عضو الاتحاد النوعي لجمعيات البحث العلمي

بنها – قسم ثان – شارع محكمة الأسرة – خلف أبراج الزهور

ت: ٠١١٥٦٩٣٩٥٥٢


بسم الله الرحمن الرحيم

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
تقديم	١
الفصل الأول : ماهية المؤسسة	
١- مفهوم المؤسسة	٣
٢- مفهوم المؤسسة من الناحية السوسيولوجية	٤
٣- تعريف المؤسسة من وجهة نظر البنائية الوظيفية	٤
٤- مفهوم المؤسسة الناحية الاقتصادية	١١
الفصل الثاني: التنظيم الحديث للمؤسسة	
١- تعريف التنظيم	١٢
٢- مبادئ التنظيم	١٥
٣- أنواع التنظيم	١٤
٤- أهمية التنظيم	٢٠
الفصل الثالث: القيادة الإدارية	
١- تعريف القيادة	٢٢
٢- نظريات القيادة الإدارية	٢٢
٣- أنماط القيادة الإدارية	٣٤
٤- صفات القائد	٤٠
٥- وظائف القيادة	٤٣
٦- أهمية القيادة في الإدارة	٤٤
الفصل الرابع: الفاعلية التنظيمية	
١- تعريف الفعالية التنظيمية	٥٠

٢- عناصر ومؤشرات الحكم على فعالية المنظمة	٥٤
٣- مداخل الفعالية التنظيمية	٦٠
٤- محددات اختيار المدخل المناسب لدراسة الفعالية	٦٨
٥- تقدير فعالية المنظمة (قياسها)	٦٩
٦- خصائص المنظمات الفعالة	٧١
٧- أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية	٧١
الفصل الخامس: ماهية الثقافة التنظيمية	
١- مفهوم الثقافة التنظيمية	٧٧
٢- نظريات الثقافة التنظيمية	٨١
٣- خصائص الثقافة التنظيمية	٨٤
٤- مصادر الثقافة التنظيمية	٨٨
٥- عناصر الثقافة التنظيمية	٨٩
٦- وظائف الثقافة التنظيمية وأهميتها	٩٣
٧- أنواع الثقافة التنظيمية	٩٧
٨- مراحل تطور الثقافة التنظيمية	١٠٣
٩- العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية	١٠٧
١٠- المحافظة على الثقافة التنظيمية	١٠٩
الفصل السادس: التكنولوجيا في التنظيم	
١- مفهوم التكنولوجيا	١١٣
٢- الدراسات التي تناولت التكنولوجيا وعلاقتها بالهيكل التنظيمي	١١٤
الفصل السابع: محيط المؤسسة (المفهوم والخصائص)	
١- مفهوم محيط المؤسسة	١٢١

٢- خصائص محيط المؤسسة	١٢٤
٣- تصنيفات محيط المؤسسة	١٢٦
الفصل الثامن: البناء التنظيمي	
١- تعريف البناء التنظيمي	١٣١
٢- أهمية البناء والهيكل التنظيمي	١٣٢
٣- خصائص البناء والهيكل التنظيمي	١٣٣
٤- أبعاد وخطوات الهيكل التنظيمي	١٣٥
٥- أنواع الهيكل التنظيمي	١٣٦
٦- نماذج الهيكل التنظيمي	١٣٧
خاتمة	١٤٠
قائمة المصادر والمراجع	١٤١

تقديم:

يعتبر علم الاجتماع التنظيم من بين التخصصات الهامة الموجودة في الجامعات الجزائرية وهو يهتم بدراسة الموضوعات السوسيولوجية الخاصة بمجال المؤسسة والتنظيم والعمل.

وفي مقياس التنظيم الحديث للمؤسسة من بين المقاييس التي تم إدراجها في هذا التخصص ويعتبر هاما جدا لما يحتويه من عناصر هامة حيث تم تقسيم هذا الكتاب البيداغوجي إلى ثمان فصول تم تقديمها وهي كالتالي:

- **الفصل الأولى:** ماهية المؤسسة وتم التعرض فيها إلى مفهوم المؤسسة وتوضيح للطلبة أن المؤسسة لا نعني بها فقط المؤسسة الاقتصادية وتم التركيز على تطور مفهوم المؤسسة من الناحية السوسيولوجية.
- **الفصل الثاني:** وتم التعرض للتنظيم وماهيته وخصائصه وأنواعه وأهميته.
- **الفصل الثالث** تم تناول العوامل المتحكمة في التنظيم الحديث للمؤسسة وكان التركيز على عامل **القيادة الإدارية** من ناحية المفهوم، الخصائص، الأهمية، الأنماط.
- **الفصل الرابع** تم تناول فيها عامل أخر وهو الفعالية التنظيمية من المفهوم إلى المقاييس إلى أهمية الفعالية التنظيمية.
- **الفصل الخامس:** تم تناول فيها عامل هام وهو الثقافة التنظيمية من مفهومها إلى خصائصها، وظائف الثقافة التنظيمية.

- **الفصل السادس:** التكنولوجيا وتم فيها تحديد مفهوم التكنولوجيا والتعرض إلى دراساتها.
- **الفصل السابع:** تناولنا فيها محيط المؤسسة كمفهوم وخصائصه.
- **الفصل الثامن** و **الأخير:** حاولنا فيها التركيز على البناء التنظيمي من مفهومه إلى خصائصه وأهميته.

الفصل الأول

ماهية المؤسسة

١- مفهوم المؤسسة:

ارتبط مفهوم المؤسسة بمعاني كثيرة ومتعددة، كشفت في مجموعها عن تباين الأطر والسياقات التي تستخدم فيها من جانب علماء الاجتماع والاقتصاد وغيرهم ممن ميزوا بين أربعة مستويات لتحليل المؤسسة.

- **المستوى الأول:** دراسة المؤسسة كوحدة أو نسق اجتماعي يتكون من بنائين أحدهما رسمي والأخر غير رسمي.
- **المستوى الثاني:** علاقة المؤسسة بالمؤسسات وأنماط التجمع الإنساني الأخرى (الأسرة، الطبقة المجتمع المحلي... الخ) الموجودة في المجتمع.
- **المستوى الثالث:** دراسة المؤسسة في ضوء السمات الشخصية والثقافية المميزة لأعضائها.
- **المستوى الرابع:** علاقة المؤسسة بالبيئة التي تمارس فيها وظائفها.

من أجل تحقيق هذا المسعى نحاول تناول هذا المفهوم في سياق التراث السوسيولوجي والاقتصادي بدء بآراء وأفكار الرواد الأوائل، وانتهاء بالتصورات الحديثة للتنظيم. أما **وليام كراهم سمنر** في كتابه (السلوك الشعبي)، فقد اعتبر المؤسسة بأنها وليدة الفكرة والهيكل الذي ينسجم أحدهما مع الآخر، مما يسمح بتكيف المؤسسة لنفسها كوحدة في النظام المجتمعي[١].

---

[١] محي الدين مختار، **محاضرات في علم النفس الاجتماعي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ١٩٩٦، ص٠٤.

ويعرفها القاموس الفرنسي لاروس (La Rousse) على أنها وحدة اقتصادية للإنتاج إنتاج السلع أو الخدمات، واقتصاديا تصنف وفقا لعدة محددات منها المحدد القانوني الذي يفضي إلى تصنيف المؤسسات على النحو التالي المؤسسات الخاصة وتكون ملكا لشخص أو شركة بين عدد من الأشخاص متعاونين ومؤسسات عامة تكون مسيرة من طرف الدولة[١].

٢- مفهوم المؤسسة من الناحية السوسيولوجية:

يعتبر علماء الاجتماع التابعين لمدرسة **دوركايم**، أول من سعى إلى إعطاء كلمة مؤسسة معنى محدد، إن مؤسسات مثل العائلة، الملكية كانت قد درست من قبل الانثروبولوجيين بمنظور تاريخي ومقارن ساذج إلى حد ما. وقد سعى أتباع دوركايم إلى حصرها وتكوين مفهومها، إن المؤسسات هي أساليب للعمل والإحساس والتفكير وإلى حد ما ثابتة، ملزمة ومميزة لمجموعة اجتماعية معينة[٢].

٣- تعريف المؤسسة من وجهة نظر البنائية الوظيفية:

تنظيم الحياة الاجتماعية وفق القيم معايير والقواعد. تنطلق البنائية الوظيفية من أربع فرضيات وتعتقد أنها تنطبق على كل المؤسسات العامة.

١. المؤسسة هي نظام كلي يتكون من عدة أنظمة متفاعلة وكل منها يعتمد على الأخر تتكون المؤسسة من عدة أنظمة متفاعلة كل نظام يكمل الأخر. كـ (آليات التفاعل بين الوحدات التنظيمية، شبكة العلاقات الاجتماعية، وسائل التبادل الداخلية).

---

(1) Dictionnaire, **la rousse**, encyclopédique, Paris, 2000, p552.

(٢) بودون. ف. بوريكو، **المعجم النقدي لعلم الاجتماع**، ترجمة سليم حداد، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ١٩٨٦، ص٤٧٩.

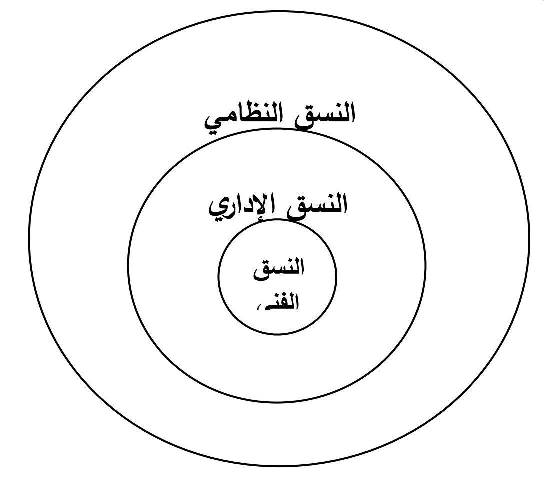
٢. النظام الكلي للمؤسسة يأتي قبل الجزء يعني لا يمكن فهم الجزء إلا برده للكل، يعني بلا مؤسسة لا يكون إنتاج.

٣. فهم الجزء لا يكون إلا من خلال الوظيفة أو الدور الذي يقوم به.

٤. الاعتماد المتبادل الموجود بين الأجزاء هو في نفس الوقت اعتماد وظيفي متبادل أي كل وظيفة تعتمد على الأخرى من هذه الفرضيات الأربعة.

بارسونز والنسق الاجتماعي: في ضوء هذه الفرضيات، قدم بارسونز محاولة رائدة لتعريف المؤسسة "كنسق اجتماعي منظم الشيء بطريقة مقصودة من أجل تحقيق أهداف محددة[1].

الشكل رقم (٠١): يوضح تصور بارسونز للمؤسسة والأنساق الفرعية



المصدر: بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة، **التنظيم الحديث للمؤسسة: التصور والمفهوم**، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ٢٠٠٨، ص١١.

---

(١) السيد الحسيني، **النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم**، دار المعارف، القاهرة، ١٩٧٦، ص٣٢.

١. **النسق النظامي:** أو نسق المؤسسة: السياسات العامة للمؤسسة، الهيئة الإدارية العليا ينسق بين المؤسسة والبيئة الخارجية ويدرس الفرص المتاحة في المؤسسات الخارجية.

٢. **النسق الإداري:** التخطيط، التنظيم والتوجيه الرقابة يحول السياسات العامة إلى برامج وإجراءات قابلة للتحقيق. والقيام بهذه العمليات الأربعة يقوم بالتنسيق بين النسق الفني والنظامي.

٣. **النسق الفني:** تقوم بالعملية الإنتاجية (السلع والبضائع)، يبحث عن الوسائل المثلى من أجل الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ويتكون من جميع العمال المباشرين للعملية البيداغوجية.

يتكون هذا التعريف من ثلاثة مفاهيم أساسية ينبغي ربطها بأفكار وتصورات بارسونز وهذه المفاهيم هي: النسق الاجتماعي، منظم، أهداف محددة.

٤. **النسق الاجتماعي:** أداة تحليلية ووسيلة لفهم الواقع حيث يعتبر الشبكة الكلية من التفاعل التي من خلالها يرتبط فاعلان أو أكثر بحيث يؤثر كل منهم في سلوك الأخر بحيث يسلك كل منهم بصورة جماعية بكل الطرق(١).

بالاستناد إلى هذا التعريف وبالنظر إلى النسق كمقولة يمكن استخدامها لتحليل ظواهر أنماط التجمع الإنساني مثل النظم، الجامعة، المؤسسات الصناعية والخدماتية، الطبقة الاجتماعية... الخ) فإنه يمكننا تفكيك النسق كمايلي:

---

(١) جي روشي، **علم الاجتماع الأمريكي، دراسة لأعمال تالكوت بارسونز**، ترجمة محمد الجوهري، أحمد زايد، دار المعارف، القاهرة، ١٩٨٤، ص١٠٨.

النسق الاجتماعي = أفراد– تفاعل– قواعد – حيز– هدف

في ضوء هذا التفكيك يمكن تعريف أية مؤسسة بأنها: " **نسق اجتماعي يتكون من أفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض بصورة مباشرة أو غير مباشرة وفق القواعد والقيم والمعايير السائدة، ضمن نطاق جغرافي معلوم (حيز) لتحقيق أهداف محددة** ".

ومن كل ما سبق إن المؤسسة عبارة عن نظام كلي، يتضمن عددا من الأنظمة الفرعية (الإنتاج، التسويق، الأفراد، النظام المالي) ذات الصلات والعلاقات التبادلية:

- ترتبط هذه الأنظمة الفرعية يبعضها بصفة مستمرة، وتؤثر في بعضها البعض.
- توجد تفاعلات وتبادلات بين الأنظمة الفرعية، كما تتجسد هذه التفاعلات داخل نظام.
- يقوم كل نظام بالمتطلبات الوظيفية (التكيف، تحقق الأهداف، الكمون، التكامل) لانجاز أهداف المؤسسة (تحقيق الأرباح، النمو... الخ) ومن ثم المساهمة في تقدم وتطور المجتمع.
- بالنظر إلى المؤسسة هي نظام كلي مفتوح، فإنها تتفاعل مع بيئتها الخارجية تؤثر وتتأثر.

يقوم كل وظيفة بالوظيفة المنوط به في سياق الارتباط بالأنظمة الأخرى وتحقيق التوافق والتنسيق بينها بما يحقق الفعالية للنظام الاقتصادي–الاجتماعي السائد[1].

[1] زكي محمود هاشم، **تنظيم وطرق العمل**، جامعة الكويت، الكويت، ١٩٨٤، ص٢٩.

يشير بارسونز إلى أن بقاء واستمرار الأنساق، يتوقف على مدى قيامها بالمتطلبات أو المستلزمات الوظيفية الأربعة:

١. **التكيف (المواءمة):** إقامة علاقات بين النسق وبيئته الخارجية وحصوله على الموارد البشرية والمادية لإنجاز الأهداف المرسومة، إلى جانب تبادل منتجاته وتكيفه مع الضوابط والضرورات التي تفرضها البيئة المحيطة.

٢. **تحقيق الهدف:** للاستخدام الأمثل للموارد التنظيمية من أجل تحقيق الغايات المنشودة ولا نستطيع أن نغفل هنا الإشارة أن هذين المتطلبين أو المستلزمين (التكيف، تحقيق الأهداف) يحددان علاقة النسق ببيئته، في حين يعبر آخرين (التكامل، الكمون) عن الظروف الداخلية للنسق.

٣. **التكامل:** للمحافظة على قدر من التنسيق بين أجزاء النسق أو المؤسسة، تجنب مظاهر الاضطراب والخلل، حماية النسق من التغيرات الفجائية، تحقيق أعلى مستوى من التماسك والتضامن بين الوحدات التنظيمية الفرعية المتشابهة (التكامل الأفقي).

٤. **الكمون:** يحقق التكامل الرأسي بين المستويات التنظيمية، ويهتم بالنسق الرأسي أي مدى ملائمة الظروف السائدة في الأنساق الفرعية والظروف السائدة في النسق الكلي وينقسم إلى مطلبين فرعيين:

- **تدعيم النمط:** أي كيف نحافظ على ذاتية وهوية وكيان المؤسسة أو المجتمع ككل وتطرح من خلال القواعد والقيم والمعايير (المحافظة على الذات، الهوية، الكيان).

- **استيعاب التوتر:** أي الضغوط الداخلية والخارجية، ونواجهه بما سماه بارسونز من خلال مقولة **التوازن الدينامي** أي المؤسسة في حالة تغيير تدريجي ومدروس الأهداف وهذا التغير لا يجب أن يحدث ارتباك داخل المؤسسة(١).

ومن خلال ما سبق نستنتج أن المؤسسة عبارة عن نظام اجتماعي، أي نظام متناسق من النشاطات يمثل شكلا من أشكال النشاط الاقتصادي والاجتماعي للعمل أي أنها مكان تتكون فيه علاقات بين الأفراد(٢).

وما يلفت الانتباه في هذين التعريفين أنهما يركزان على الجانب الإنساني في المؤسسة مع إهمالها للجوانب الأخرى، لكننا نعلم أن المؤسسة ليست عبارة عن تجمع بين الأفراد فقط بل هي أكبر وأعقد من ذلك.

كما استخدم هذا المصطلح بدقة عند **هربرت سبنسر** في كتابه (مبادئ علم الاجتماع) إذ قال أن المؤسسة يمكن تشبيهها بالعضو أو الجهاز الذي ينجز وظائف مهمة للمجتمع(٣).

ونجد أن **سيمون ومارتش** (March–Saimon) قاما بوصف المؤسسة بأنها تجمعات من الناس متفاعلين(٤).

---

(١) أحمد زايد، **علم الاجتماع بين الاتجاهات الكلاسيكية والنقدية**، دار المعارف، القاهرة، ١٩٨١، ص١٥٩.

(٢) محمد الشريف منصور، **الاستثمارات الأجنبية المباشرة وتأثيرها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، الأغواط، ٨-٩ أفريل ٢٠٠٢، ص١٥٤.

(٣) إحسان محمد الحسن، **موسوعة علم الاجتماع**، ط١، الدار العربية للموسوعات، بيروت، ١٩٩٩.

(٤) رشاد أحمد عبد اللطيف، **إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية**، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٠، ص٢٤.

وقد ساهمت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى حد بعيد في ما يرتبط بسلوك الأفراد بالمؤسسة كنظام اجتماعي يتكون من أنظمة اجتماعية فرعية، وقد ركزت تحليلات هذه المدرسة بالإضافة إلى التحليلات السلوكية على فهم السلوك والعلاقات بين المجموعات والحوافز والتقليل من المواجهات بينها وبين الإدارة، فقد أخذ بعين الاعتبار **ليكرت** العلاقات الاجتماعية في العمل، إذ العامل يبحث عن مهام أكثر فأكثر تعقيدا وتتطلب الالتزام، وفي المقابل له حاجات اجتماعية للمساهمة والمشاركة تحسن من اندفاعه في العمل، ولذلك على الإدارة المسؤولة عن المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار لهذا، واتخاذ قرارات مقبولة دون رفضها وذلك بنوع من المشاركة فيها من طرف العمال ككل وعدم احترام هذا يؤدي إلى اضطرابات وعدم تحقيق الأهداف وهذه كله لأن الإنسان ليس الكائن العقلاني المحفز فقط عن طريق الجانب المادي، كما كان لدى المدرسة التايلورية، بل هو ذو جوانب اجتماعية وعاطفية ونفسية، تؤثر على الفاعلية للمجموعة والمؤسسة ككل.

أما بالنسبة **لعلماء النفس** فإن الجانب الأهم عند تعريف المؤسسة هو اعتبارها تجمعا من الرجال والنساء في تأدية العمل، فهي مجموعة مهيكلة من الأفراد والمجموعات تتم بينهم تفاعلات ديناميكية تضمن سير المؤسسة.

أما **صمويل** عبود في كتابه (اقتصاد المؤسسة) فهو يعرف المؤسسة الاقتصادية بأنها ذات شكل اقتصادي وتقني وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لتقسيم

العمل الاجتماعي بغية إنتاج وسائل الإنتاج، أو إنتاج سلع الاستهلاك أو تقديم الخدمات[١].

٤- مفهوم المؤسسة الناحية الاقتصادية:

- " المؤسسة يمكن أن تعتبر كعميل اقتصادي، كهيكل عضوي، وكنظام أو منظومة "[٢].
- كما يعرف **جان باتيست** (Jean Batiste) المؤسسة: " على أنها عبارة عن متعامل له مكانة متميزة وهي المحور الرئيسي للنشاط الاقتصادي "[٣].
- ويرى **M. lebreton** بأنها " كل شكل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا والذي يقترح نفسه لإنتاج سلع أو خدمات للسوق "[٤]، نلاحظ في هذا التعريف تركيزه على طابع الملكية دون التطرق إلى وظائف المؤسسة أو الغاية من إنشائها، لذلك لا يمكن اعتباره كاملا ومقبولا من الجميع.
- ويعرف **François Pèroux** المؤسسة الاقتصادية بأنها " وحدة إنتاج ذات ذمة مالية تأليف بين أسعار مختلفة عوامل الإنتاج التي يأتي بها متعاملون مختلفون عن مالك المؤسسة، بهدف بيع سلع أو خدمات في السوق والحصول بالتالي على دخل نقدي الذي ينتج من الفرق بين السعرين "[٥].

---

[١] صمويل عبود، **اقتصاد المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ١٩٨٢، ص٥١.

[٢] أوكيل محمد السعيد، **وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ١٩٩٢، ص٩٢.

[3] Roux, **Analyse et gestion de l' entreprise: théories, méthodes et pratiques**, tome 01, édition du Nord1 Paris, 1989, p13.

[٤] ناصر دادي عدون، **اقتصاد المؤسسة**، ط١، دار المحمدية العامة، الجزائر، ١٩٩٨، ص١٠.

[5] Fernand Borne**, organisation des entreprise**, ed Foucher, 1966, p6.

الفصل الثاني

التنظيم الحديث للمؤسسة

إن ظهور بعض المصطلحات مثل المؤسسة والمنظمات والنسق حفز علماء الاجتماع إلى الاهتمام بدراسة التنظيم والتعمق في جل مفاهيم الوثيقة الصلة به سواء تعلق الأمر بظواهر النمو التنظيمي أو المشكلات التنظيمية أو التغير التنظيمي وغيرها من المفاهيم وهذا لأن التنظيم جزء من المجتمع هذا إن لم تقل أن المجتمع في حد ذاته عبارة على تنظيم ومن الضرورة عند وجود أي تنظيم ما أن يوجد معه هيكل تنظيمي الذي يفصل ويقسم مختلف المراكز والأدوار بداخله حتى يتسنى أداء الأعمال وتحقيق الأهداف بشكل صحيح، ومن هنا سنحاول معرفة بعض النقاط الهامة في التنظيم الحديث للمؤسسة.

١- تعريف التنظيم:

لقد حدد الكثير من علماء الاجتماع تعاريف عدة للتنظيم منها:

- تعريف **رالف ديفيد:** يعرف التنظيم الجيد بأنه عبارة عن اشتراك مجموعة من الأشخاص سواء أكانت صغير أم كبيرة، تحت قيادة رشيدة بحيث تجمعهم رغبة أكيدة نحو تحقيق الأهداف المشتركة مع وجود قدر كاف من العناية بالعمل الإنساني.
- تعريف **موني:** يشير التنظيم إلى أكثر من كونه الإطار العام للبناء الذي تقوم عليه المؤسسة أو المنظمة باعتبار البناء الكامل الذي يجمع وظائفه المترابطة كما يبدو أثناء العمل. كما يشير إلى تناسق جميع هذه العوامل في تعاونها عند تحقيق الهدف.

- تعريف **ميلر:** يعرف التنظيم بأنه مجموعة مرتبة ومدربة من الأشخاص للقيام بعمل مشترك بحيث يفهم بعضهم بعض عن طريق اشتراكهم جميعا في انتقاء معلومات معينة، بحيث تربطهم وحدة الدافع والمصلحة، ويظهر ذلك من خلال استعدادهم التام لطاعة من يتولى قيادتهم[١].
- تعريف **تالكوت بارسونز:** يعرف التنظيم على أنه وحدات اجتماعية تقام وفق لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهداف محددة انطلاقا من تصوره فالتنظيم نسق اجتماعي.
- تعريف **أمتاي إتزيوني:** عرف التنظيم بأنه وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين[٢].
- عرف **دونالد كسلو:** التنظيم بأنه ترتيب الأعمال أو الأنشطة إلى وحدات طبيعية وسهلة القيادة، مع تحديد العلاقات الرسمية بين أولئك الذين يعينون أو يتخصصون للقيام بتلك الأعمال المختلفة.
- ويعرف **لويس ألن:** التنظيم بأنه عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أدائه مع تحديد تفويض المسؤولية والسلطة وإقامة العلاقات لفرض تمكين الأشخاص من العمل بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف.
- ويعرفه **مارشال ديموك:** بأنه التجميع المنطقي للإجراءات المترابطة لتكوين كل موحد تمارس من خلالها السلطة والتنسيق والرقابة لتحقيق غاية محددة.

---

[١] عبد الله محمد عبد الرحمن، **علم اجتماع التنظيم**، تقديم محمد عاطف غيث، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، ١٩٩٧، ص١٣٩.
[٢] طلعت إبراهيم لطفي، **علم اجتماع التنظيم**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٧، ص٢٦.

- كما أقر **كونتر وأودينيل:** بأن التنظيم هو تحديد علاقات السلطة مع إيجاد تنسيق هيكلي رأسي وأفقي بين المناصب التي أسندت إليها الواجبات المتخصصة اللازمة لتحقيق أهداف المشروع.
- في حين يرى **شستر برنارد:** أن التنظيم نظام تعاوني يقوم فيه الأفراد بالتعاون من أجل تحقيق هدف محدد.

فالتنظيم من حيث المضمون: " كل وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة " ويفهم من هذا المعنى أنه لكي يحقق التنظيم وجوده عليه أن يصوغ أهدافا محددة واضحة ترسم أبعاد نشاطه وتنظيم الآمال التي يصبوا إلى تحقيقها[١].

ويتميز التنظيم بسمات هي:

- أنه كيان اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد والجماعات تجتمع بتخطيط مسبق وليس بمجرد الصدفة.
- وجود إطار محدد المعالم يحدد هوية لأعضاء الجماعة التي تنطوي تحت لوائه، ولا يعطي هذا الولاء ولا يتوقع التنظيم ذلك منهم، إلا مقابل ما يتلقونه من جوانب مادية ومعنوية تتمثل في الأجور ومزايا العمل الأخرى.
- وجود رابطة استمرارية في العلاقة بين العاملين في التنظيم. إذ يكون الارتباط بالتنظيم على أساس دائم نسبيا وليس أمرا عرضيا، ولا يقصد بذلك أن لا يستطيع العضو الانفكاك من التنظيم، فهذا أمر ممكن

ويحصل عادة في انتقال الموظف من تنظيم إلى أخر أو الاستقالة أو التقاعد.

- وجود أهداف تسعى المنظمة لتحقيقها، من خلال توزيع الأدوار المختلفة على مختلف العاملين، ويعتمد نجاح المنظمة على مدى وضوح هذه الأهداف لدى الجميع[1].

٢- مبادئ التنظيم:

تتطلب عملية التنظيم مراعاة مجموعة من المبادئ التي تساعد على البناء الجيد له وذلك بتجميع الأنشطة بطريقة ملائمة وكذا تفويض السلطة بما يتناسب مع حجم المسئولية وتتمثل هذه المبادئ في:

١. **مبدأ وحدة الهدف:** عند تحديد المؤسسة لهدف معين تنبثق منه مجموعة من الأهداف الجزئية المتكاملة الخاصة بكل هيئة فالتنظيم يجسد دور إدماج هذه الأهداف على أن يتم تقييم فعالية أداء كل وحدة بالمقارنة بالهدف العام للمؤسسة. بحيث تصبح كل وحدة تسعى إلى تحقيق أهدافها للوصول إلى الهدف العام للمؤسسة، بمعنى أن تكون أهداف كل جزء من التنظيم متفقة مع هدف المؤسسة ككل، فالتنظيم يركز المجهودات ويوجهها نحو تحقيق الهدف الشامل للمؤسسة.

٢. **مبدأ تقسيم العمل:** يعد المبدأ الأساسي في عملية التنظيم ويظهر عندما يكثر العمل ويصبح الفرد الواحد غير قادر على تأديته بسبب كبر حجم النشاط ودرجة تعقيده، لذا يتم وضع الجهود الإنسانية والمادية في المؤسسة في شكل مقسم ومجزأ على الأفراد والإدارات، بحيث يؤدي هذا

[1] محمد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**، ط٤، دار وائل للنشر، الأردن، ٢٠١٠، ص ص٤٩-٥٠.

التقسيم إلى التخصص، فيكون كل فرد أو قسم لديه تخصص معين في مجال من مجالات العمل، وللقيام بتقسيم العمل لابد من وصف المناصب والمؤهلين، فيكون وصف المناصب من خلال الوظائف، المسؤوليات، الواجبات، والمهام وتحديد السلطات اللازمة والعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، وبعد وصف المنصب تتضح المؤهلات التي يحتاجا هذا الأخير من قدرات ذهنية، خبرة ومؤهلات علمية... الخ. التي يجب أن تتوفر في الشخص الذي سيشغل المنصب.

٣. **مبدأ السلطة:** تعرف السلطة على أنها الحق المخول لاتخاذ القرارات ولإعطاء الأوامر والتصرف، سواء كانت هذه الأوامر متعلقة بالاهتمام بعمل أو الامتناع عنه، فهي تعطي للمسير الحق في التصرف واتخاذ القرارات لتعبئة موارد معينة لتحقيق هدف محدد، إلا أنه في بعض الحالات لا يستطيع الفرد الواحد القيام بكل الأنشطة لذا يقوم بتقنية تفويض السلطة التي بمقتضاها يقوم المسير بإسناد مسؤوليات محددة والسلطات المناظرة إلى المرؤوسين الذين قبلوا هذه المسؤوليات أي هذه العملية التي يقوم المدير من خلالها بإسناد جزء من عمله الأصلي إلى احد مرؤوسيه ليقوم به نيابة عنه كما يمكن التمييز بين ٣ أنواع من السلطات كالآتي:

أ. **السلطة التنفيذية:** هي السلطة الأساسية في التنظيم تتضمن حق إصدار الأوامر من الرئيس إلى المرؤوسين ومهامها تنحصر في:

- إصدار الأوامر للمرؤوسين.
- الحق في إصدار القرار والتوجيه.

- الحق في عقاب ومكافأة المرؤوسين.

ب. **السلطة الاستشارية:** وهي تعني الحق في تقديم العون والخدمة للوحدات التنفيذية فهي تقوم بتقديم النصح والمعلومات والتحليلات للمشاكل مع اقتراح الحلول وتقع خارج التسلسل الإداري.

ج. **السلطة الوظيفية:** وهي نوع ثالث من السلطة يتأرجح بين كل من السلطة التنفيذية والاستشارية وتظهر في الحالتين التاليتين:

- حينما يمارس أحد المسيرين سلطاته على جهة أخرى لا تتبعه تنظيمياً.
- حينما يمارس أحد الاستشاريين سلطة تنفيذية.

٤. **مبدأ المسؤولية:** حسب هذا المبدأ فالمسير يجب أن يكون مسؤولاً على تأدية المهام الموضوعة على أفضل ما يكون وهذا لم تحقق النتائج المرجوة فعليه تفسير الأسباب، وتعني أن الفرد يتحمل نتيجة أعماله التي قام بها من خلال السلطة الممنوحة له، حتى عندما يفوض جزء من سلطته لمرؤوسيه تبقى المسؤولية ملقاة على عاتقه.

٥. **مبدأ تعادل السلطة والمسؤولية:** السلطة والمسؤولية توأمان لا ينفصلان وحسب هذا المبدأ يجب التساوي بين السلطة كحق المسؤولية كواجب لإنجاز المسؤولية بمعنى أنه عند إلقاء مسؤولية أداء عمل معين على فرد ما يجب إعطاءه السلطة اللازمة والضرورية لتنفيذ تلك المسؤولية.

٣- أنواع التنظيم:

١. **التنظيم الرسمي:** ويقصد بالتنظيم الرسمي: التنظيم المقصود الذي يهتم بالهيكل التنظيم وبتحديد العلاقات والمستويات، وتقسيم الأعمال وتوزيع

الاختصاصات وتحديد خطوات السلطة والمسؤولية، أي أنه يشمل القواعد والترتيبات التي تعبر عن الصلات الرسمية بين العاملين، بهدف تنفيذ سياسات العمل في المؤسسة، وله عدة مبادئ هي:

- مبدأ تسهيل تحقيق الأهداف.
- مبدأ الفعالية في الأداء.
- مبدأ تجميع الوظائف المتشابهة.
- مبدأ التوازن بين السلطة والمسؤولية.
- مبدأ المحاسبة الفردية.
- مبدأ وحدة الأمر والتوجيه.
- مبدأ النمو الوظيفي.
- مبدأ نطاق الإشراف.
- مبدأ التوفيق بين أعمال الاستشاريين والتنفيذيين.
- مبدأ مرونة التنظيم.

٢. **التنظيم الغير الرسمي:** فهو التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بيم العاملين في المؤسسة، ويصور مجموعة العلاقات الطبيعية التي تنشأ بينهم من مظاهر التنظيم الغير الرسمي لقاء بعض الموظفين في فترة الاستراحة لتناول وجبات الغذاء، أو ما يسمى بجماعة المصلحة أو جماعة الصداقة أو جماعة الرياضة وهكذا للتنظيم الغير الرسمي تقاليد وقواعد خاصة وهي في العادة غير مكتوبة ولا تظهر على الخريطة التنظيمية، وقد يتطور نمط محدد من المواقف والاتجاهات ليصبح ملزما لأعضاء هذا التنظيم وتقع على إدارة

المؤسسة مسؤولية فهم طبيعة التنظيم الغير رسمي وسلوك الجماعة فيه وتحقيق الانسجام والتعاون بينه وبين التنظيم الرسمي لما له من تأثير لا يستهان به في سير العمل وأداء العاملين.

٣. **فوائد التنظيم الغير الرسمي:**

أ. بإمكان التنظيم الغير الرسمي أن يدعم التنظيم الرسمي في نواحي متعددة كالسرعة في الاتصال وتحسين نوعيته، إمكانية تبادل المعلومات المفيدة للعمل إذ قد تتولد أفكار ابتكاريه لتطوير الأداء من خلال الأحاديث في مجموعة الاستراحة مثلا، وتسهيل التنسيق بين الأعمال والأفراد، أيضا خلق روح الفريق بين العاملين، وتسهيل عملية تكيفهم في المؤسسة، وكذلك إيجاد رقابة جماعية على العامل تدفعه إلى تحسين إنتاجيته.

ب. إشباع حاجات اجتماعية للعاملين بإقامة العلاقات التي لا تنسجم بالضرورة مع التنظيم الرسمي وقد لا تتبع النمط نفسه، إذ قد تجد أفرادا من أقسام أو مستويات مختلفة في المؤسسة هم أعضاء في هذا التنظيم.

ج. فهم رغبات الموظفين وحاجاتهم بشكل أفضل وإذا لم تتفهم الإدارة طبيعة التنظيم الغير رسمي ولم تحسن توجيهه فإن بإمكانه عرقلة مساعيها ومهماتها، وذلك عن طريق وسائل عدة مثل، بث الإشاعات ومعارضة أي تغيير أو تطوير وتشويه الاتصال في بعض الأحيان وإضعاف الروح المعنوية للعاملين مما يؤثر على أداء المؤسسة وبالتالي فشلها في تحقيق أهدافها[١].

---

[١] صالح بن نوار، **فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية**، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، ٢٠٠٦، ص ص٢١-٢٢.

٤- أهمية التنظيم:

التنظيم في حد ذاته ليس هدف وإنما وسيلة فهو يحقق أهم الفوائد:

- يعتبر الوسيلة المثلى لتحقيق نوع من الانسجام في تنفيذ الأعمال بين الأفراد على أساس التخصص.
- يساعد على تضافر الجهود بين الأفراد في المنظمة على أساس التعاون.
- يؤدي التنظيم القائم على أساس عملي إلى تحقيق وفرة من الموارد المادية والبشرية المنظمة عن طريق الاستثمار الأمثل للموارد.
- يساعد على التحديد الدقيق للعلاقات بين الأفراد وبين الإدارات في التنظيم[١].
- عن طريق التنظيم تحدد المسؤوليات والاختصاصات، فيعرف كل عضو من أعضاء التنظيم الواجبات ومجموعة الأنشطة التي يجب عليه القيام بها.
- عن طريق التنظيم يتحدد شكل الإطار العام للاتصالات داخل المنظمة وتتحدد علاقات العمل.
- عن طريق التنظيم يمكن تحقيق التنسيق بين مختلف الجهود الفرعية والجماعية، وبذلك يقل احتمال التعارض وضياع الجهد.
- عن طريق التنظيم الفعال يمكن تحقيق أفضل استخدام للطاقات البشرية والمادية.

[١] هناء حافظ بدوي، **إدارة المؤسسة الاجتماعية- أسس وعمليات**، ط١، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ١٩٩٨، ص ص١٥٨-١٥٩.

الفصل الثالث

القيادة الإدارية

تعد القيادة من الظواهر الهامة التي احتلت حيزا لدى علماء النفس والاجتماع وعلماء التنظيم والإدارة وغيرها، وهذا نظرا للدور الحيوي والفعال الذي يلعبه القادة في تعديل مصير أعضاء الجماعة الذين يشرفون عليهم.

ولما كانت القيادة من الوظائف الإدارية التي تكمل المواهب الأخرى فان نجاح العديد من المؤسسات يعود إلى مدى تأثير قادتها في مرؤوسيهم وتحفيزهم وتوحيد جهود العاملين وتحقيق النظام.

تعتبر القيادة وظيفة من وظائف الإدارة، حيث تقوم الإدارة على الاتصال والقيادة واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتحفيز. ولذلك كلما كانت القيادة الإدارية ناجحة أو كان المدير قائدا إداريا كلما كان العمل أفضل والنتائج أحسن، والأداء أكثر فعالية. فالقيادة الإدارية تقود الأفراد إلى العمل بروح معنوية عالية وتخلق بينهم التعاون والعمل بروح الفريق من أجل إنجاز أهداف المنظمة.

لذلك يقال: " كن قائدا وليس مديرا " لأن المدير إنما يستمد صلاحياته من التنظيم أي السلطة الرسمية، ويكون مفروضا على الجماعة، بينما القائد يستمد سلطاته بالإضافة إلى التنظيم مما حوله من الأفراد الذين يكنون له الاحترام والطاعة عن رضا لما في شخصيته من كفاءة وجاذبية للأفراد، وبالتالي القائد الفعال أفضل من المدير الفعال وليس كل مدير قائدا، ولكن كل قائد مدير.

١- تعريف القيادة:

تعددت التعريف المتعلقة بالقيادة واختلفت بتعدد اختلاف الباحثين وسوف نستعرض بعضا منها:

١. القيادة هي القدرة في تأثير على الآخرين من خلال الاتصال ليسعوا لحماسي والالتزام إلى أداء متغير يحقق أهدافا مخططة.
٢. القيادة هي العملية التي يتم من خلالها تأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة لتحقيق الأهداف.
٣. القيادة هي قدرة الفرد على تأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة

تمحورت التعاريف فيما يلي:

- أن كل قائد يجب أن يكون له أتباع
- أن كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر بها في الأفراد التابعين
- هدف القيادة هو تأثير القائد على التابعين.

ومنها تجدر الإشارة إلى أن هناك من الباحثين من يفرق بين مصطلحي القيادة والقائد في إشارة إلى أن القيادة هي عملية في حين القائد هو مركز داخل الجماعة أو الشخص الذي يشغل ذلك المركز.

٢- نظريات القيادة الإدارية:

يعرف التراث السوسيوتنظيمي اختلافا في وجهات النظر؛ وهذا ما يدل عليه تعدد النظريات التي اختلفت آراؤها وتفاسيرها لمفهوم القيادة،

وقدمت كل نظرية وجهة نظر مختلفة عن الأخرى. وسوف نتناول أهم النظريات المفسرة لظاهرة القيادة.

٢-١- نظرية السمات:

تذهب هذه النظرية(*) إلى فكرة مفادها أن القادة لديهم خصائص وسمات شخصية تجعلهم يختلفون عن غيرهم من الأشخاص، وتؤهلهم لكي يكونوا قادة، ومن أهم سمات القادة لدى أصحاب هذه النظرية.

أ. **الخصائص الجسدية:** حيث يكون القادة اقرب للطول في القامة وضخامة الجسم وقوة البنية وثقل الوزن ووفرة النشاط والحيوية، وسلامة البدن من العيوب.

ب. **القدرات العقلية:** حيث يكون القادة أكثر ذكاء وإدراكا وعمقا من التفكير وأوسع ثقافة والنظر البعيد وأعمق بصيرة، وأكثر وعيا بالأحداث من مرؤوسيه. كما له القدرة على الحكم السليم والتفكير الموضوعي، مع القدرة على الإبداع والابتكار.

ج. **السمات الاجتماعية:** وتتمثل في الاعتماد على النفس والقدرة على تحمل المسؤولية والمشاركة الاجتماعية. كما يتميز بالقدرة على تحقيق التعاون وتكوين العلاقات ونيل الحب والاحترام والشعور بأحاسيس الجماعة ومشكلاتها، مع حقائق انبساطية وروح فكاهية وقدرة على رفع معنويات

(*) هذا الاتجاه يعارض الذين يزعمون أن للقائد سمة موحدة يتميز بها القادة أينما وجدوا وأكدت الأبحاث الحديثة أنه ليست هناك سمة عامة تفسر ظاهرة القيادة وأن الخصائص والقدرات التي تميز القائد في مجوعة معينة تختلف عن جماعة أخرى مما يدل على تغيير القيادة حسب الظروف الاجتماعية التي تمر بها الجماعة، أنظر محمد البدوي الصافي، المهارات السلوكية للأخصائي الاجتماعي.

الآخرين ودفعهم حول شخصيته وحول الأهداف التي ينادي بها، مع قدرة على السيطرة وإمكانية التأثير في الآخرين[١].

د. **سمات عامة:** يتميز بالهندام الحسن ورشاقة المنظر، والخلق الرفيع والسمعة الطيبة والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الاجتماعية، مع اتصافه بالثبات والنضج الانفعالي وقوة الإرادة والثقة في النفس والقدرة على ضبطها.

وفي الحقيقة انه إذا كانت هناك سمات شائعة ومشتركة بين القادة إلا انه لا يمكن التسليم بها لأن السمات والخصائص والقدرات تختلف من شخص لأخر ومن جماعة إلى أخرى وذلك حسب الو ضيفة والمركز، فالقائد هو نتاج للجماعة المشتركة والقوة الاجتماعية، في موقف معين ولدى جماعة بذاتها[٢].

- **النقد الموجه لهذه النظرية:**

تعرضت نظرية السمات للانتقادات التالية:

١. إن الكثير من السمات التي افترض أنصار هذه النظرية أنها سمات لا توجد إلا في القادة، وقد تتوافر في القادة وغير القادة، مثل الذكاء، القدرات الجسمية، والحماسة، والعزم، والاستقامة، العدل، والطموح، وغيرها...، الآمر الذي يمكن معه التسليم بأن توافر السمات الشخصية للقيادة في شخص ما تجعل منه بالضرورة قائدا ناجحا.

[١] محمد شفيق، **العلوم السلوكية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ١٩٩٩، ص٢٣٦.
[٢] صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك الفعال في المنظمات**، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٢، ص٢٢١.

٢. إن الدراسات والبحوث العديدة التي قام بها أنصار هذه النظرية، والتي تركزت على دراسة العلاقة بين السمات الشخصية والقيادة، قد فشلت في أن تجد نمطا متسقا للسمات التي تميز القادة ويمكن تطبيقه بصفة عامة.

٣. أنه لا يوجد اتفاق بين أنصار النظرية على مجموعة من السمات.

٤. نظرية السمات تبدو غير واقعية، ذلك لان القول بضرورة توافر كل السمات القيادية التي ذكرها أنصارها أو معظمها فيمن يشغل مناصب قيادية، لا يمكن تطبيقه عمليا...، فمن غير الممكن عمليا العثور على الأشخاص الذين تتوافر فيهم كل السمات أو معظمها بالأعداد المطلوبة حتى في المجتمعات المتقدمة.

٥. أن النظرية تجاهلت الطبيعة الموقفية للقيادة، بمعنى أنها لم تعط أهمية لأثر عوامل الموقف في القيادة...، ذلك أن السمات المطلوب توافرها في القادة تعتمد بدرجة كبيرة على الموقع القيادي المطلوب شغله، وعلى نوع الموقف الذي يعمل فيه القائد[1].

٢-٢- النظرية الموقفية:

نظرا إلى أن نظرية السمات أو الرجل العظيم لم تستطيع تقديم تفسير مقبول للعوامل المؤثرة في القيادة، بل اقتصرت على بعض المتغيرات التي تتسم بالعمومية أو الشمول وعدم اعتمادها الآثار البيئة التي تؤثر في القيادة، بل اقتصرت على بعض المتغيرات التي تتسم بالعمومية أو الشمول وعدم اعتمادها الآثار البيئية التي تؤثر في القيادة، فقد حاولت نظرية الموقف

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص٢٢٢.

تلاقي ذلك النقص فاعتبرت البيئة عاملا حاسما في ظهور القيادة، فقد أوضحت الأثر الذي يتركه الموقف في ظهور القيادة[١].

يذهب أنصار هذه النظرية إلى أن موقف وظروف معينة هي التي تهيئ أفراد معينين ليكونوا قادة، والفرد الذي قد يكون قائدا في موقف لا يكون قائدا في موقف آخر. فقد يصلح الفرد لقيادة الجماعة في وقت الحرب، بينما لا يصلح لقيادتها وقت السلم فالجانب الأساسي المركز عليه في النظرية الوقفية هما القائد، الجماعة، الموقف، فمتغير الموقف له أهمية كبيرة في تحديد من هو القائد الذي يمكنه انجاز أهدافه[٢].

أي أن أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبطان بسمات وخصائص شخصية عامة، بل يرتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين، وذلك لأن متطلبات القيادة تختلف حسب المجتمعات، والتنظيمات الإدارية داخل المجتمع الواحد، والمستويات الوظيفية في التنظيم الواحد والمراحل التي يمر بها التنظيم، والمنصب القيادي المطلوب شغله، فاختلاف المجتمعات يؤدي إلى اختلاف النظرة إلى متطلبات القيادة[٣].

ومثال ذلك أن اتفاق القيم واللغة والمذاهب السياسية وفي كل من الولايات المتحدة الأمريكية وانجلترا ولم يمنع من اختلاف نظرتها لخصائص القيادة اختلافا واضحا القيم واللغة والمذاهب السياسية وفي كل من الولايات

---

[١] خليل محمد حسن الشماع وخضير كاضم محمود، **نظرية المنظمة**، ط١، دار المسيرة، عمان، ٢٠٠٠، ص ص٢٢٤-٢٢٦.

[٢] محمد شفيق، المرجع السابق، ص٩٩.

[٣] عبد الغفار حنفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**، الدار الجامعية المصرية، الإسكندرية، ١٩٩٨، ص٥٣٣.

المتحدة الأمريكية وانجلترا ولم يمنع من اختلاف نظرتها لخصائص القيادة اختلافا واضح.

من اختلاف نظرتها لخصائص القيادة اختلافا واضحا. القيم واللغة والمذاهب السياسية- في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وانجلترا ولم يمنع من اختلاف نظرتها لخصائص القيادة اختلافا واضحا[١].

واختلاف التنظيمات يؤدي إلى اختلاف السمات...، فالسمات اللازمة للقيادة المدنية تختلف عن السمات المطلوب توافرها في القيادة العسكرية.

إن الاختلاف فيما بين التنظيمات يؤدي إلى اختلاف السمات القيادية المطلوب توافرها في قادة هذه التنظيمات، إذ أن عوامل الموقف هي التي تملي سمات معينة لهؤلاء القادة.

وقد أكدت نتائج بعض الدراسات أن السمات اللازمة الحكومية تختلف عن السمات اللازمة لقادة المشروعات الخاصة.

واختلاف المستويات الوظيفية في التنظيم الإداري الواحد: يؤدي إلى اختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل منها، فالسمات والمهارات المطلوبة للقيادة المباشرة، تختلف عن تلك المطلوبة للقيادة الوسطى، والتي تختلف بدورها عن تلك المطلوبة للقيادة العليا[٢].

وهذه النظرية بهذا المفهوم تقدم مفهوما ديناميكيا للقادة حيث أنها لا تربط القيادة بالسمات الشخصية للفرد فقط وإنما بالموقف الإداري لان عوامل الموقف هي التي تحدد مكانة القائد ومدى نجاحه.

---

[١] عبد الغفار حنفي، المرجع السابق، ص٥٣٣.

[٢] عبد الغفار حنفي، المرجع السابق، ص٥٣٤.

إلى جانب ذلك فهي تقدم أيضا مفهوما ديمقراطيا للقادة لأنها لا تقوم بحصر القادة في عدد من الأفراد ممن تتوفر فيهم الصفات وقدرات معينة، وإنما تجعل قاعدة القيادة عريضة بحيث يمكن لأي شخص أن يكون قائدا في بعض المواقف كما أنها ترفض أيضا المفهوم القائل بأن القادة يولدون ولا يصنعون والتأكيد بأن هناك سمات ومهارات يمكن اكتسابها بالتعلم والمهارة والتدرب.

٢-٣- نظرية الرجل العظيم:

تزعم هذه النظرية أن هناك رجالا عظماء لهم قدرات ومواهب فائقة تميزهم عن غيرهم، وتنم عن العبقرية والتفوق في كافة المجالات. هذه الصفات تجعل منهم قادة تختارهم الجماعة لقيادتها إيمانا بتلك الخصائص والقدرات[١].

- **شخصية المرؤوس:**

فالتطبيق العملي يثبت أن هناك موظفين يميلون إلى الخضوع للسلطة ويعملون بصورة أفضل في ظل قيادة تسلطية بل أنهم يصيرون مهملين أو مضطربين إذا منحوا حرية كبيرة.

أ. **خصائص العمل:** فالعمل البسيط غير المعقد والذي لا يحتاج إلى قدر كبير من التعاون المتبادل فتناسبه القيادة الديمقراطية.

ب. **أدوار العمل:** ويمكن تقسيم الأدوار التي يقتضي أداء العمل القيام بها إلى ثلاث مجموعات هي:

  - **أدوار خاصة بالقائد:** كتحديد الأهداف العامة للتنظيم.

---

[١] محمد البدوي الصافي خليفة، **المهارات السلوكية للأخصائي الاجتماعي**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠١١، ص١٨٥.

- **أدوار خاصة بالمرؤوسين:** مثل كيفية استعمال العامل لآلة معينة أو تشغيلها.
- **أدوار مختلطة أو مشتركة بين القائد ومرؤوسيه:** وهي أعمال يمكن أن يقوم بها القائد أو المرؤوسين أو كلاهما مثل تغيير مكان الآلات التي استخدمها العمال فعلا لمدة سنوات[١].

إذ أن المجموعة الأولى من الأدوار تناسب القيادة التسلطية أما الثانية فهي تناسب القيادة الفوضوية والنوع الثالث يناسب القيادة الديمقراطية التي تركز على المشاركة.

ج. **خصائص جماعة العمل:** فالجماعة تختلق لنفسها قواعد وأهدافا ولذلك فهي تلعب دورا كبيرا في نجاح كل نمط من أنماط القيادة الثلاثة[٢].

- **إسهامات وليم ردين:**

قدم ردين تحليلا عميقا لمفهوم الموقف الإداري ضمن كتابه (الفاعلية الإدارية) وركز في تحليله على معرفة متى تكون الأنماط القيادية فعالة وما هو دور الموقف الإداري كعامل مؤثر في تحديد فعالية الإدارة. ويميز بين أربعة أنماط أساسية للقادة. وهي:

١. **القائد الذي يهتم كثيرا بالعمل:** وأطلق عليه القائد المتفاني.
٢. **القائد الذي يهتم كثيرا بالعلاقات مع الأفراد:** وأطلق عليه القائد المرتبط.
٣. **القائد الذي لا يهتم كثيرا بالعمل بالعلاقات مع الأفراد:** وأطلق عليه القائد المتكامل على أساس التكامل من حيث الاهتمام بالأفراد بشكل متساوي.

---

[١] صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق ص٢٤٠.
[٢] صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق ص٢٤٠.

٤. **القائد الذي يهتم بالعمل والعلاقات مع الأفراد:** وأطلق عليه القائد المنعزل على أساس أنه منعزل مع العمل والأفراد.

إن كل نمط من هذه الأنماط قد يكون أكثر فاعلية أو أقل فاعلية حسب ملائمة أو عدم ملائمة للموقف، فأي نمط منها مستخدما في مواقف ملائمة قد يكون أكثر فعالية ومستخدما في مواقف غير ملائمة يكون أقل فعالية، ويخرج" ردين" عن هذا المجال أساسه مؤداها من الفعالية الإدارية للقائد الإداري تنتج من ملائمة النمط القيادي للموقف الإداري الذي يستخدم فيه[١].

- **النقد الموجه لهذه النظرية:**

معظم صور المواقف تؤكد على التناسب بين القائد والمهمة وتهمل التناسب بين القائد والتابعين. تتغاضى عن أسباب تفضيلها قائد على آخر رغم ثبات المهمة، كما أن القادة قد يغيرون سلوكهم لكي يتناسب مع الموقف ليناسب حاجته.

تفترض نظرية البيئة والمواقف أن القيادة ستاتكية ثابتة، تدلّ البراهين بان القيادة تتضمن تغيرات مستمرة[٢].

٢-٤- النظرية الوظيفية:

إن القيادة في هذه النظرية هي القيام بالوظائف الجماعية التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها فترى القيادة على أنها وظيفة تنظيمية وتلخص هذه النظرية أهم وظائف القائد بما يلي:

١. **التخطيط للأهداف** قريبة المدى وبعيدة المدى.

---

[١] صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق ص٢٤٠.

[٢] المرجع نفسه، ص٢٤١.

٢. **وضع السياسة** من خلال المصادر الفوقية والمصادر التحتية أو أمن القائد نفسه.
٣. **مصادر فوقية** من السلطات العليا للجماعة كما في الجماعة العسكرية.
٤. **مصادر تحتية** نابعة من قرار أعضاء الجماعة ككل.
٥. **مصادر من القائد** نفسه حيث تفرضه السلطة العليا أو الجماعة نفسها فينفرد بوضع السياسة.
٦. **الايدولوجيا** يعتبر مصدرا لأفكار ومعتقدات وقيم الجماعة.
٧. **الخبرة** القائد كخبير (خبرة إدارية وفنية ومعرفة).
٨. **الإدارة والتنفيذ** تحريك التفاعل الاجتماعي وتنسيق سياسة وأهداف الجماعة والمراقبة.
٩. **الحكم والوساطة** فهو الحكم الوسيط فيما ينشب بين الجماعة من صراع أو خلاف.
١٠. **الثواب والعقاب** يكون القائد هو مصدر الثواب والعقاب وهذا يؤدي إلى المحافظة على الضبط والربط داخل الجماعة.
١١. **النموذج** نموذج يحتذي ومثل أعلى للسلوك بالنسبة لأعضاء الجماعة.
١٢. **الرمز** رمز للجماعة واستمرارها في تأدية مهامها ورمزا مثاليا للتوحيد[١].

٢-٥- النظرية التفاعلية (المدخل التوفيقي):

يقوم هذا المدخل أساسا على الجمع بين النظريتين (نظرية السمات، نظرية الموقف) ومحاولة التوفيق بينهما من خلال النظر على أنها عملية تفاعل اجتماعي وأنه لا يكفي للنجاح في القيادة التفاعل بين سمات القائد

---

[١] خليل عبد الرحمن المعايضة، **علم النفس الاجتماعي الظاهر**، ط١، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٠، ص١٢٢.

الشخصية ومتطلبات الموقف، وإنما يلزم أيضا التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي ولاسيما ما تعلق منها بالمجموعة العاملة.

وتعتبر (النظرية التفاعلية) من أهم النظريات التي ظهرت في إطار المدخل التوفيقي وتقوم هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة وهي: (القائد وشخصيته وإمكاناته ونشاطه في الجماعة، الأتباع وحاجاتهم واتجاهاتهم ومشكلاتهم، الجماعة نفسها من حيث بنائها، وعلاقتها وخصائصها وأهدافها، والمواقف المحيطة وظروف العمل وطبيعته)[١].

والقيادة في هذه النظرية هي عملية تفاعل اجتماعي، فالقائد يجب أن يكون عضوا في المؤسسة يشاركها مشاكلها ومعاييرها وآمالها ويوثق الصلة بين أعضائها ويحصل على تعاونهم، ويتعرف على مشكلاتهم، وهو يتفاعل معهم من أجل تحقيق أهداف الجماعة. (فمثلا قد يعطي القائد توجيهات لتحقيق هدف معين، ويواجه المشكلات التي تواجه هذا الهدف والمصاعب المحيطة به، وهو بذلك يكون تكفل بحاجات الأفراد واتجاهاتهم ومشكلاتهم وبإمكانات هذه الجماعة والظروف المحيطة التي تجعل الأتباع يتجمعون حوله ويتفهمون توجيهاته ويمنحوه تأييدهم ودعمهم لتحقيق الهدف المطلوب)[٢].

---

[١] صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص٢٣٩.
[٢] محمد شفيق، المرجع السابق، ص٩٩.

- **تقييم النظرية التفاعلية:**

يتضح من خلال عرضنا للنظرية التفاعلية أنها تقيم فهمها للقيادة على أساس التفاعل الاجتماعي بين القائد ومرؤوسيه كما أنها تربط نجاح القائد بمدى قدرته على التفاعل مع الجماعة العاملة في موقف معين، وهي بذلك حددت خصائص القيادة على أساس ثلاثة أبعاد وهي(القائد الموقف، المرؤوسين).

ومن هنا فإن النظرية التفاعلية أسهمت إسهاما ايجابيا في تحديد خصائص القيادة الإدارية ويظهر هذا الإسهام على النحو التالي:

١. تبدو النظرية التفاعلية واقعية في تحليلها لخصائص القيادة إذ ترى أن نجاح القائد يرتبط من ناحية قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم، كما يرتبط من ناحية قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم، كما يرتبط من ناحية أخرى- بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور.
٢. لم تنكر هذه النظرية أهمية النظريتين السابقتين (السمات والموقف)، ولكنها حاولت الجمع بينهما لأنها المعيار الذي تحدد به خصائص القيادة الإدارية.

يتجلى لنا من خلال عرضنا للتراث النظري لنظريات القيادة بان البحوث التي أجريت في هذا الصدد لم تتوصل إلى حد الآن عن وجود سمات أو خصائص يتميز بها من يشغل مناصب قيادية بين الأفراد، حيث أكد الباحثون على أن عملية التأثير القيادي تخضع للعديد من المتغيرات

البيئية والمواقف المختلفة التي تتحكم بها الظروف المتباينة والسمات والمهارات التي يتميز بها القادة.

٣- أنماط القيادة الإدارية:

٣-١- من حيث سلطة القيادة:

يرى كل من **محمد حسن الشماع** و**خضير كاضم** أن القيادة تنقسم من حيث السلطة إلى نوعين:[١]

أ. القيادة غير الرسمية:

تظهر القيادة غير الرسمية في مواقف اجتماعية تفرزها العلاقات الاجتماعية القائمة بين الأفراد مثل السمات الشخصية أو المؤهلات أو الإمكانات المتراكمة التي يمتلكها هؤلاء الأفراد إذ يكون للجانب الرسمي أي دور في بروز هذا النوع من القيادة.

ومما يس هم في ظهور هذا النوع من القيادة التباين الكبير في طبيعة الأفراد. واختلاف قابليتهم، ومكانتهم الاجتماعية وأدوارهم، ومن هنا يتضح أن القيادة غير الرسمية هي حصيلة اجتماعية هادفة تبلور من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد، وتقوم على أساس الثقة بالفرد القائد على انه ذو مؤهلات شخصية أو اجتماعية أو مهنية تؤهله للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة.

كما اهتمت بعض الإدارات الرسمية بشكل عام من استفادة الأشخاص القياديين وذلك بإعطائهم مراكز رسمية لكسب ولائهم للمنظمة الرسمية

[١] خليل محمد حسن الشماع وخضير كاضم محمود، المرجع السابق، ص٢٢٣.

والاستفادة من قدراتهم القيادية في نشاطات ومهام المنظمات التي يعملون بها.

ب. القيادة الرسمية:

وهي القيادة التي تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم الرسمي وعلاقته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية المتمثلة في خطوط الهيكل التنظيمي[١].

ويلعب الجانب الإشرافي دورا مهما في إدارة أنشطة المنظمة حيث يمثل المدير فيها الشخص الذي يقوم بممارسة الوظائف الإدارية تجاه جماعة من الأفراد العاملين المسئول عنهم وعليهم كمرؤوسين وتلقي التعليمات وتنفيذه وفق للأنظمة السائدة ويمثل المدير بموجب ذلك أي مستوى تنظيمي في هيكل المنظمة، سواء أكان مدير القسم أو الشعبة أو ملاحظ العمل.

وتتأثر عملية القيادة الرسمية من المتغيرات، مثل حجم المنظمة التي يعمل رئيسا لها ومدى تعقيدها ودرجة وضوح التعليمات والأوامر المستخدمة، ومدى تحويل الصلاحيات وكفاءة التنسيق في الفعاليات المتعلقة بدرجات الارتباط مع التقسيمات الأخرى[٢].

٣-٢- من حيث أساليب القيادة وأجواء العمل:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت أنماط القيادة وأنواعها من حيث أساليب العمل وأجواء العمل، وأشهر دراسة هي دراسة **رونالد لبيت** (Ronald Lipit) **ورالف وايت** (Ralph White) فقد حاول عزل بعض الأساليب القيادية المؤثرة في حركة الجماعة عن غيرها من الأساليب الأخرى

[١] خليل محمد حسن الشماع وخضير كاضم محمود، المرجع السابق، ص٢٢٤.
[٢] المرجع نفسه، ص٢٢٦.

ودراسة العلاقة بينها وبين سلوك الجماعة، وكان الهدف الأساسي للدراسة هو الوقوف على إثر أساليب مختلفة من القيادة على سلوك الفرد والجماعة، واثر تغيير هذه الأساليب في نطاق الجماعة.

وسميت الأساليب الثلاثة بالقيادة الديمقراطية والقيادة الأتوقراطية والقيادة غير الموجهة، وقد اختيرت أربع جماعات لإجراء هذه الدراسة عليها وتعاقبت هذه الأساليب المختلفة من القيادة على الجماعة لمدة سبع أسابيع.

ومما سبق يمكن تحديد ثلاثة أنماط من القيادة:[1]

أ. القيادة الديمقراطية:

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية في القيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق تعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم.

كما تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات[2].

والقائد لا يميل إلى تركيز السلطة في يده وإنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء كما يعمل على تشجيع إقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة ويسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الأعضاء أنفسهم، ويقف هو موقف المحرك أو الموجه لنشاط الأعضاء ولكن في

---

[1] عبد الكريم درويش وليلى نكلا، **أصول الإدارة العامة**، المطبعة العربية الحديثة، الإسكندرية، ١٩٧٦، ص٤٠٨.

[2] صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص٢٢١.

القيادة الديكتاتورية أو الاستبدادية يحدد سياستها ويكلف الأعضاء بالتنفيذ خطوة خطوة[١].

أما الأفراد فيشعر كل منهم بأهمية مساهمته الايجابية في التفاعل الاجتماعي لهم وكذا حرية اختيار رفاق العمل والأعمال التي يرغبون القيام بها حسب قدراتهم وميولهم أكثر حماسة واندفاعا للعمل ويفيد كل منهم حسب قدراته في الجماعة الأكثر تماسكا وترابطا وإحساسهم بالجماعة قوي[٢].

ب. القيادة الأتوقراطية (الدكتاتورية):

ركزت النظريات الكلاسيكية أو التقليدية للإدارة على أنه ينبغي إنجاز العمل المحدد وفقا للطريقة أو الأسلوب الذي سبق تحديده، لذلك تتم الرقابة بدقة للتحقق من إن العامل يؤدي العمل وفقا للطريقة المفروضة، وحيث تتم الرقابة من خلال السلطة ويعبر من ما سبق عن مفهوم المدير الأوتوقراطي، فهذا النمط الداري يتمشى مع افتراضات النظرية (X) وأن فئة الأفراد هذه لا يوثق بها لإنجاز العمل اليومي بالكامل وإذا ما تركوا هكذا سيضيعون وقت العمل في أعمال غير مثمرة، ويتم وفقا لذلك تنظيم العمل، وتصميم الأنظمة ومعايير الأداء والقواعد ويحدد المدير الأهداف الواجب إنجازها[٣].

وفيما تتركز السلطة بيد القائد وحده فهو الذي يتخذ القرارات بنفسه ويحدد سياسة الجماعة وأدوار الأفراد ويرسم خطط الجماعة ويملي على المرؤوسين أنشطتهم ونوع العلاقات بينهم، وهو وحده الحكم ومصدرا لثواب

---

[١] عبد الرحمن العيسوي، **دراسات في علم النفس المهني والصناعي**، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٢، ص٢٢١.

[٢] محمد المنشاوي وآخرون، **النشأة الاجتماعية للعقل**، ط١، دار الصفا للنشر والتوزيع، ٢٠٠١، ص١٦٤.

[٣] عبد الغفار حنفي، المرجع السابق، ص٥٨٥.

والعقاب وهو يهتم بضمان طاعة الأفراد الذين لا يملكون حق اختيار العمل أو المساهمة في تقليل الاتصال بين الأعضاء.

وكلما أمكن يكون الاتصال عن طريقه وتحت. إشرافه وهو يتدخل في المعظم الأمور وشتى الأعمال وتفاصيل الأشياء بطبيعة الحال فانه وفي ظل المناخ الاستبدادي تؤدي الطاعة العمياء دون مناقشة وعدم إبداء الرأي إلى تعطيل قدرة العاملين على الخلق والإبداع والابتكار حيث يعتمدون عليه كلية[١].

وقد استخدم هذا الأسلوب في عهد الثورة الصناعية حيث كان ينظر إلى العمال كسلعة ، وكانوا غير مدربين وغير مهرة.

وكذلك يزرع السلوك الاستبدادي الخوف في النفوس المرؤوسين، ويشعر الانفراد بالقلق وعدم الاستقرار وعدم الرضا، كما يؤدي انتشار روح السلبية لدى المرؤوسين واكتفائهم بالعمل بالقدر الذي يحميهم من عقاب القائد.

ج. القيادة الفوضوية (الحرة):

وهذا يتصف الجو الاجتماعي بالحرية التامة حيث يترك القائد الجماعة حرية الاتخاذ القرارات ولا يشترك في المنافسة أو في التنفيذ[٢].

فأعضاء الجماعة هم الذين يحددون أهدافهم الخاصة والقرارات المتعلقة بإنجاز هذه الأهداف، كما ينحصر الاتصال بين القائد والأعضاء في أضيق نطاق ممكن بحيث لا يقدم في ذاته إسهاما للجماعة.

---

[١] محمد شفيق، العلوم السلوكية، المرجع السابق، ص١١٧.

[٢] محمد شفيق، المرجع السابق، ص١١٩.

ولا يميل الأعضاء إلى حب القائد الفوضوي ،كما أنهم يصبحون أكثر ضيقا بالجماعة نفسها أما القائد الديمقراطي فيتمتع بحب الجماعة، كذلك تكون أقل عدوانا وأكثر تعاونا وأكثر قابلية لتحمل المسؤولية، ويميل الأعضاء إلى الاستمرار في أداء العمل حتى في حالة غياب القائد، أما في الجو الديكتاتورية فان الأعضاء يتوقفون عن العمل إذا ما تغيب القائد.

أما القائد الفوضوي فهو الذي يترك الجبل على الغارب لأعضاء جماعته ويمنحهم حرية مطلقة في تخطيط العمل وتنفيذه، فلا يشترك في المناقشات ولا في اتخاذ القرارات ولا يقوم بتوجيه سلوك الأفراد إلا متى طلبوا منه ذلك، وفي اغلب الأحوال لا يكون الوصول إلى المراكز القيادية بحكم مهارته الفنية دون أن يكون لديه مهارات قيادية، وهذا الأسلوب يؤدي لنتائج سلبية تنعكس على المؤسسة وعلى المرؤوسين بل على القائد ذاته[١].

- **تقييم القيادة الفوضوية:**

إن الاتجاه الغالب لدى كتاب الإدارة هو أن أسلوب القيادة الحرة غير مجد في التطبيق العملي، لكونه يقوم أساسا على حرية المرؤوسين الكاملة في العمل، (ولأن القائد الذي يتبع هذا الأسلوب يمثل في نظرهم القائد الذي لا يقود لكونه يلقى مسؤولية إنجاز العمل على مرؤوسيه دون ضبط لسلوكهم أو توجيه جهودهم[٢].

ومما سبق نستنتج من هذه التصنيفات ونتعرف على القيادة الإيجابية التي تؤثر على الأفراد وصيرورة المؤسسة.

---

[١] عبد الرحمن العيسوي، المرجع السابق، ص ص٢٢٩-٢٣٠.
[٢] صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص ص٢٢٦-٢٢٨.

٤ – صفات القائد:

هناك العديد من الصفات التي أسفرت عنها الدراسات والبحوث التي اهتمت بظاهرة القيادة، وهي:

١. **التفاعل الاجتماعي:** يجب أن يتمتع القائد بروح المشاركة الاجتماعية الإيجابية في التعامل مع الجماعة لتحقيق التعاون، والتكيف مع الجماعة والحرص على السعي لحل مشاكلها حتى يكون مقبولا لديهم.

٢. **اليقظة:** على القائد أن يكون يقظا مستعدا لمعالجة أي ظرف طارئ يواجه الجماعة.

٣. **الحرص على تحقيق هدف الجماعة:** ويكون ذلك بالتخطيط الجيد والمتابعة المستمرة لتنفيذ تلك الخطط وتقويم نتائج التنفيذ لتفادي السلبيات وتقويم الأخطاء.

٤. **الشجاعة:** على القائد أن يكون جريئا ولديه القدرة على التغلب على الخوف من مواجهة أية صعوبات أو مشكلات قد تتعرض لها الجماعة.

٥. **الحماس والإيجابية والمبادأة:** ويكون ذلك بالمساهمة الحقيقية في أنشطة الجماعة والقدرة على الابتكار والمثابرة والطموح والغيرة على العمل مع قدرته على التصرف في الأوقات العصيبة.

٦. **قوة الشخصية:** يجب أن تكون شخصية القائد قوية بحيث تمكنه من السيطرة على تصرفات الجماعة والتأثير عليهم دون محو شخصيتهم.

٧. **التنظيم:** ويقصد به وضع خطط محددة بفترة زمنية لتحقيق أهداف الجماعة.

٨. **قوة التحمل:** وهي صفة ضرورية للقائد من الناحية العقلية والبدنية لاستمرار أو إنهاء أية مهمة مطلوبة[١].

٩. **التمثيل الخارجي للجماعة:** وهذا يتطلب من القائد أن يكون نموذجا مشرفا لأفراد جماعته لدى الجماعات الخارجية الأخرى، محققا لأهدافها في كل المجالات، وأن يكون مثلا أعلى يحتذى به في كل تصرفاته.

١٠. **الذكاء:** ويجب أن يتمتع القائد بذكاء عال يمكنه من إيجاد حل لكل مشكلة تواجه جماعته.

١١. **التخطيط:** على القائد أن يضع خططا واقعية لتحقيق الأهداف المستقبلية للجماعة مع العمل على تنسيق وتوجيه جهود الجماعة.

١٢. **الحكمة:** ويقصد بها القدرة على وزن وتقدير الأمور بدقة للوصول إلى قرارات واقعية وموضوعية.

١٣. **العلاقات العامة:** على القائد أن يقيم علاقات سليمة وقوية مع كافة أعضاء الجماعة من خلال الاتصال المباشر وغير المباشر، وذلك لتحقيق التماسك الاجتماعي.

١٤. **التواضع:** على القائد الابتعاد عن الغرور والغطرسة والتعاظم والترفع على الجماعة.

١٥. **الروح المرحة:** ويقصد بها تقبل المشاكل بصدر رحب وروح مرحة مع العمل على إشاعة جو من البهجة مع الجماعة، مما يجعلهم أكثر تعاونا وتقبلا له.

---

[١] محمد البدوي الصافي خليفة، المرجع السابق، ص١٨٨.

١٦. **العدل:** يجب على القائد أن يتعامل مع الجميع بالعدل والمساواة دون تحيز لطرف دون الآخر في الثواب والعقاب.

١٧. **التقدير والتقبل والاعتراف المتبادل بين القائد والأتباع:** ويكون ذلك بخلق جو من المحبة والاحترام المتبادل بين القائد والجماعة باعتباره رمزا لها.

١٨. **الولاء:** سواء لوطن أو الرؤساء أو المرؤوسين.

١٩. **الإنتاج:** وتعني القدرة على العمل وحث الآخرين على العمل ومتابعة عطائهم بالمثابرة والحماس والإرادة القوية[١].

٢٠. **الثقافة:** على القائد أن يعمل على بث ونشر وتعميم الأفكار التي تتماشى وأهداف الجماعة وتزيد من خبراتها وفهمها ومعرفتها.

٢١. **الروح الاجتماعية والمشاركة الوجدانية:** يقصد بها حل الصراعات بين الجماعة وتخفيف حدة التوتر بينهم، مع مشاركتهم مشاعرهم وأفراحهم وأحزانهم، وإشعارهم بإحساسه نحوهم.

٢٢. **التوافق الاجتماعي النفسي:** يقصد به الثبات والرزانة ورد الفعل المناسب تجاه المواقف المختلفة.

٢٣. **القيم الدينية:** وتتمثل في الإيمان بالله وتنفيذ تعاليم الدين والإخلاص ومراقبة الضمير، والخلق الحسن، والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الاجتماعية.

٢٤. **النزاهة والأمانة:** يجب أن يكون القائد أمينا ونزيها في كافة تصرفاته.

٢٥. **الديمقراطية:** وتعمي إشراك الجماعة في اتخاذ القرار والعمل بالشورى.

---

[١] محمد البدوي الصافي خليفة، المرجع السابق، ص ص١٨٨-١٨٩.

٢٦. **إنكار الذات:** ويقصد بها البعد عن الأنانية، أي عدم تركيز العناية بالمصالح الخاصة وتغليبها على المصالح العامة.

٢٧. **الامتياز الفردي:** أي البعد عن الأنانية مع إنكار الذات من أجل الجماعة.

٢٨. **اللباقة:** ويقصد بها القدرة على معاملة الرؤساء والمرؤوسين بشكل لائق ومناسب.

٢٩. **العمل لصالح الجماعة:** أي تغليب مصلحة الجماعة على المصالح الشخصية.

٣٠. **إجادة التعبير والخطابة:** يجب أن يتمتع القائد بملكة مخاطبة الجماعة، وذلك ب توصيل ما يرغب في توصيله لهم بعبارات واضحة وملائمة للموضوع، وهذا يتطلب أن يكون على درجة عالية من الثقافة[١].

٥- وظائف القيادة:

يمكن أن نلخص وظائف القيادة والنشاط الذي يقوم به القائد فيمايلي:

١. **التخطيط:** حيث يقوم القائد بوضع السياسات والإجراءات والبرامج على ضوء التوقعات المستقبلية مما يتطلب منه بعد النظر وحسن الاختيار بين البدائل المتاحة.

٢. **التنظيم:** يقوم القائد بتوزيع السلطات والإصلاحيات والجمع بينهما وبين القوى البشرية وترتيبها بصورة تضمن تحقيق الأهداف.

٣. **التوجيه:** وتتمثل في قيام القائد بإرشاد وتوجيه جهود المرؤوسين بشكل مستمر لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم.

[١] محمد البدوي الصافي خليفة، المرجع السابق، ص ص١٨٨-١٩٠.

٤. **التنسيق:** يقوم القائد بالتنسيق بين المهام المختلفة داخل المؤسسة بشكل يضمن عدم التضارب والتكرار في جو من المشاركة وتعاون وهذا على المستويين على مستوى إدارته وإدارات أخرى.

٥. **الرقابة:** حيث يقوم القائد بالرقابة على سير العمل وتأكد على حسن سير العمل وحل الخلافات والمشاكل التي قد تحدث.

٦. **اتخاذ القرارات:** تعمل على اتخاذ القرارات الصائبة من بين العديد من البدائل والتي بإمكانها تحفيز الموظفين وتشجيعهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

٧. **شؤون الأفراد والموظفين:** حيث يهتم بكل ما يتصل بالموظفين الذين يعملون تحت إشرافه ويعمل على تلبية حاجاتهم.

٨. **الاتصالات:** حيث يهتم القائد بإقامة تواصل بينه وبين مرؤوسيه.

٩. **العلاقات العامة:** وذلك بان يعمل القائد الناجح على إقامة علاقات طيبة مبنية على روح التعاون والمشاركة.

١٠. **الشورة:** القائد الماهر يمارس القيادة على أساس المشاركة والشورة بين العاملين وذلك من أجل الرفع من الروح المعنوية للعاملين.

٦- أهمية القيادة في الإدارة:

٦-١- أهمية القيادة في الجانب التنظيمي للإدارة:

لا يقتصر دور القيادة في الجانب التنظيمي على مجرد إصدار الأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها، ولكن الدور الأساسي والهام للقائد هو إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط فيهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس

في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون. كما أن دور القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطات المرؤوسين وجهودهم، وتوجيهها من خلال وضع الموظّف المناسب في الوظيفة المناسبة، وتحديد المسؤوليات لأقسام التنظيم والعاملين فيه. فقيادة جميع جوانب التنظيم تتأتى من خلال التنسيق، والأعمال التي تنسق تبني وحدات تعمل في توافق وتناغم.

وهذا ما جعل **ففنر وبرسثوس** يصفان عملية التنسيق التي يقوم بها القائد لجهود المرؤوسين بأنها من العوامل الحيوية التي تضمن فعالية التنظيم واستمرار بقائه[١].

٦-٢- أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة:

يتضح دور القيادة في الجانب الإنساني من خلال مسؤوليات القائد الإداري الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في: إقامة علاقات إنسانية بينه وبين المرؤوسين تقوم على التفاهم المتبادل، وإشراكهم في ما يمس شؤونهم واعتماد ما يبدونه من آراء واقتراحات ذات قيمة وهو ما يسمى الإدارة بالمشاركة (Management participatif) وإشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف المناسبين لما يبذله من مجهود في نشاط مجموعته ويحفزهم على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقتهم في العمل، مما يتطلب منه[٢]، الوقوف على حقيقة دوافعهم، حاجاتهم، شخصياتهم، اتجاهاتهم النفسية، وقدراتهم وميولهم. إلى جانب مستوى إدراكهم، وتخيلهم وتفكيرهم.

---

[١] نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٣، ص١١٤.
[٢] زكي محمود هاشم، **أساسيات الإدارة**، منشورات ذات السلاسل، الكويت، ٢٠٠١، ص٥٤.

كما أن الدور الإنساني للقائد لا يقتصر على دوره كقائد في علاقاته بمرؤوسيه ولكنه يشمل دوره كمرؤوس يخضع لسلطات عليا يلتزم بتوجيهاتها. وهو ما يسمى بدور التبعية، حيث يفرض عليه هذا الدور أن يسلك مع مرؤوسيه سلوكا يحافظ من خلاله على التوازن بين ما يأتي إليه من توجيهات من السلطات الأعلى وما يصدره من توجيهات إلى مرؤوسيه، وهناك دوره كزميل للقادة الآخرين، يفرض عليه أن يبني علاقات طيبة مع أقرانه في نفس المستوى، وأن يستخدم هذه العلاقات في خلق الدعم والتعاون معهم، وكذا دوره وعلاقاته كمشارك في النشاطات المتعددة خارج التنظيم، كاشتراكه في النوادي والجمعيات والنقابات، وتعامله مع جماعات وممثلين حكوميين لتنظيمات أخرى، مما يتطلب من القائد القدرة على تحقيق التكامل والتوفيق بينها جميعا وهو ما يزيد من صعوبة الموقف ومن أهمية دوره الإنساني في التنظيم[١].

٦-٣- أهمية القيادة في الجانب الاجتماعي للإدارة:

من المظاهر الاجتماعية الهامة للتنظيم: امتداد النشاط الاجتماعي لأعضاء الفريق العامل فيه (قادةً ومرؤوسين) خارج نطاق العمل في شكل اتحادات أو نقابات أو جمعيات توفر الخدمات الرياضية، الصحية، والثقافية والترفيهية لأعضائها، ويبرز دور القيادة الإدارية هنا من خلال قدرتها على توجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون والتماسك بين العاملين في التنظيم، وإذا كان للقيادة دور هام ومؤثر في الجانب الاجتماعي للإدارة فإنها من ناحية أخرى تتأثر بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم تكون

[١] المرجع نفسه، ص٥٤.

نابعة من الأعضاء العاملين فيه. وتتمثل في عاداتهم وتقاليدهم، قيمهم واتجاهاتهم وتطلعاتهم[١].

كما تتأثر أيضا بعوامل اجتماعية من خارج التنظيم، تتمثل في القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع ككل، والتي تفرض على القائد أن يأخذها في اعتباره. لأن تنكره لها يفقده تعاون مرؤوسيه مما يعرقل أهداف التنظيم[٢].

٦-٤- أهمية القيادة في تحقيق أهداف الإدارة:

رغم تعدد وتباين الأهداف التنظيمية، تبقى وظيفة القائد ودوره في تحقيق الأهداف واحدة في جميع التنظيمات الإدارية، وهو العمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديدها لمرؤوسيه، والحيلولة دون تعارض أهداف ومتطلبات التنظيم مع أهداف ومتطلبات الموظفين العاملين به من جهة، وبينها وبين المجتمع ككل من جهة أخرى.

فدور القيادة[*] في تحقيق أهداف الإدارة تبرز أهميتُه من خلال تحمل القيادة الإدارية لمسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم، ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد وتعقد الأهداف التنظيمية من خلال التوفيق بين المتناقضات والمواقف.

---

[١] زكي محمود هاشم، المرجع السابق، ص٥٥.

[٢] نواف كنعان، المرجع السابق، ص ص١١٨-١١٩.

[*] إن بنية القيادة تتكون ليس بهرم واحد، بل بعدة أهرام متدرجة وتتحدد أهمية إعداد مختلف المديريات عدد الدرجات حيث يوجد العامل في الدرجة السادسة بعد رب العمل ومرورا برؤساء الفريق، والفرع والورشة والمصنع والإنتاج، وتبين التجربة أن رئيسا معينا لا يستطيع أن يضم تحت رئاسته إلا عدة محدودة من الرؤساء، للاطلاع أكثر أنظر: جورج فريدمان، بيال فاتيل، **رسالة في سوسيولوجيا العمل**، ترجمة الدكتور حسين حيدر، منشورات عويدات، بيروت، ٢٠٠١، ص٧٧.

كما أشار **ستوغديل** على أن أهمية القيادة تبرز في: " التوفيق والموازنة بين ما تم إنجازه فعلا في العمل وبين ما يراد إنجازه من أعمال أو تحقيقه من أهداف وظيفية، وكذا التوفيق بين إشباع حاجات ومتطلبات التنظيم وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة في التنظيم لإشباع هذه الحاجات، وأخيرا التوفيق بين خطوط التنظيم والتنسيق والاتصال الرسمي، وبين الأنماط المتعددة من الخطوط التي يتبعها التنظيم غير الرسمي "[١].

ومن خلال الصفات وبعض الدراسات العلمية التي اهتمت بالقيادة نلاحظ أن أهم ما ميز القادة العظام الذين خدموا رعاياهم بأرواحهم هو في نظر هؤلاء المفكرين تلك القيمة التي تميزوا بها طوال فترات عملهم في التفاني لخدمة الآخرين بالحكمة والدهاء. فمن أهداف القيادة وتقويم عام لهذه الظاهرة (القيادة) تطرقنا حسب هؤلاء المفكرين إلى تحليل شخصية القائد ومعرفة السمات التي يمتاز بها وفهم نوع العلاقة بين القائد والأتباع وأبعاد ومتحججات السلوك القيادي.

[١] نواف كنعان، المرجع السابق، ص ص١١٩-١٢٠.

الفصل الرابع
الفاعلية التنظيمية

تعتبر الفعالية التنظيمية من الموضوعات الغامضة في مجال البحث، إذ لم تجد القدر الكافي من الدراسات العلمية لتحديد مفهومها وإطارها العلمي، وبما أن الفعالية هي أمر هام في حياة المنظمات نتيجة التطور الكبير والمنافسة الشديدة من أجل البقاء والاستمرار، فقد سعى عدد من الباحثين والمهتمين في الكثير من الميادين إلى إيجاد نظرية تعتمدها المنظمات لكي تكون فعالة، ولكن موضوع فعالية المنظمة هو موضوع معقد بتعقد المنظمات نفسها، وهذا ما أدى إلى كثرة الاختلافات حول تحديد مفهومها وضبط مؤشراتها وقياسها، وربما يعود ذلك إلى صعوبة تحديد الظواهر التي تحيط بفعالية التنظيمات وتعدد مداخل دراساتها تبعا لاختلاف المناهج التي يتبعها الباحثون في هذا المجال، مما يجعل البحث في هذا الموضوع من أصعب البحوث والدراسات.

ويبدو أن البدايات الأولى لدراسة الفعالية قد ركزت على جوانب معينة للتنظيم وأهملت الجوانب الأخرى، مما وجه الكثير من الباحثين إلى تبني نظرة حديثة أكثر شمولا وتكاملا في دراسة فعالية التنظيمات، وبناءا عليه يهدف هذا الفصل إلى توضيح طبيعة الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالكفاءة، مداخل دراستها، بهدف تكوين خلفية نظرية لموضوع البحث وصولا إلى تحديد أهم متطلبات زيادة الفعالية، وبالتالي فإن هذا الفصل سوف يتناول العناصر التالية:

١- تعريف الفعالية التنظيمية:

على الرغم من أن الفعالية هي أمر هام في حياة المنظمات، إلا أنه لم يحقق إجماع حول تعريف المنظمة الفعالة، فاختلاف التعاريف بين المهتمين أدى إلى الاختلاف حول كيفية قياسها، فكثيرا ما كان ينظر إليها على أنها بعد واحد تقاس بمؤشر واحد في البداية كان مؤشر الإنتاجية، ثم مستوى النفعية والأهمية، ثم الربح، وكل هذه المؤشرات تدل على بعد اقتصادي مادي، ومع تعقد المنظمات وظهور أنماط جديدة منها: المساهمين مثلا، برزت بعض الاختلافات في الرؤى والطموحات والتطلعات الاجتماعية لأفراد المنظمة، وهذا ما أضفى أهمية بالغة للبعد الاجتماعي والنفسي الاجتماعي لمفهوم الفعالية.

وعموما يمكن تعريف فعالية المنظمة بأنها: " صحة التنظيم وقدرته على التفاعل مع العوامل والقوى المؤثرة في بيئته، والاستفادة من طاقات أفراده لتحقيق أهدافه النهائية المتمثلة في استمرار بقاءه وتطوره ورضا بيئته عما ينتجه من سلع أو خدمات "[١].

وبالرغم من أن هذا التعريف يشتمل على الجوانب المختلفة للفعالية التنظيمية، إلا أن الباحثة ترى أنه لا يمكن اعتباره تعريف شامل يمكن أن يطبق على كل المنظمات باختلاف أنواعها، ولكن يمكن اعتماده مع التركيز على الجانب التنظيمي الذي يتناسب مع مجال دراسة الفعالية.

تعريف الفعالية التنظيمية والكفاءة: كما سبقت الإشارة فإن مفهوم الفعالية التنظيمية لا يزال من المفاهيم الغامضة في مجال الإدارة والتنظيم،

---

[١] محمد الطاهر بوياية، **دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية**، أطروحة دكتوراه، معهد علم النفس، جامعة منتوري قسنطينة، ٢٠٠٤، ص٧٧-١١١.

مما جعل البعض يذهب إلى استخدام الكفاءة كمرادف للفعالية، وربما يرجع ذلك إلى قلة الدراسات حول هذا الموضوع، ولتوضيح مفهوم الفعالية أكثر ستعمل الباحثة على تبيان العلاقة بين المفهومين، حيث تشير الفعالية في أغلب الأحيان إلى مدى تحقيق الأهداف (أي النتائج) المرغوبة من استخدام الموارد وإدارتها بشكل جيد، ومن أمثلة هذه الأهداف (تحقيق الربح، التوسع في الأسواق، وتحقيق رضا العاملين)، والإدارة الجيدة هي التي تتخذ قراراتها في الوقت المناسب لدخول السوق بمنتجات معينة، أو إجراء تعديلات عليها أو مواجهة المنافسين، فإذا دخلت منتجاتها إلى السوق بعد المنافسين بمدة، فلن تحقق النتائج المرجوة، لذلك فالفعالية تشير وفقا لـ **بيتر دراكر** (Peter Draker) أحد علماء الإدارة المعاصرين " إلى أداء الأشياء الصحيحة في الوقت المناسب "[١]، بينما تشير الكفاءة أساسا إلى البعد الاقتصادي في طريقة تحقيق الأهداف وإلى نسبة المخرجات للمدخلات[٢]، بحيث تكون التكلفة منخفضة مقارنة مع عوائد المخرجات، وتقاس الكفاءة باستخدام معدل المخرجات / المخرجات [٣].

إذا فالكفاءة تشير إلى حسن استخدام الموارد (الأفراد، المواد، الأموال، المباني، الأراضي، الآلات، الخامات)، فحسن استخدام الأموال يعني استثمارها فيما له عائد كبير، والموارد البشرية يجب أن تكون مستثمرة بشكل يضمن الاستفادة من مهاراتها وخبراتها، كذلك يسري الأمر على بقية الموارد،

---

[١] أحمد ماهر، **الإدارة (المبادئ والمهارات)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص23.

[٢] محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، المرجع السابق، ص83.

[٣] ميشل مان، **موسوعة العلوم الاجتماعية**، ترجمة عادل مختار الهواري وسيد عبد العزيز خضلوم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص217.

إذ يعرف **بيتر دراكر** الكفاءة على أنها: " استخدام الأشياء (أي الموارد) بالطريقة الصحيحة"[١].

ومما سبق نرى أن الكفاءة ترتبط بمستوى ودرجة استخدام الموارد، والفعالية ترتبط بالنتائج المترتبة على استخدام هذه الموارد، ومن هنا تتضح العلاقة الإرتباطية بين المفهومين، فالفعالية أعم وأشمل من الكفاءة، والتنظيم لن يكون فعالا إلا إذا كان كفئا "لأن الكفاءة شرط لازم للفعالية"، ولكن يمكن أن يكون كفئا وليس فعالا، وذلك عندما يتم استغلال الموارد ولكن لغير الهدف المطلوب. ويوضح الشكل الموالي مفهومي الكفاءة والفعالية والعلاقة بينهما:

الجدول رقم (٠١): العلاقة بين الكفاءة والفعالية[٢]

محور الكفاءة	كفاءة عالية	كفاءة منخفضة
فعالية عالية	(1) الوضع المثالي	(2) تحقيق النتائج بإهدار الموارد
فعالية منخفضة	(3) حسن استخدام الموارد بدون نتائج	(4) الوضع السلبي

محور الفعالية

---

[١] أحمد ماهر، المرجع السابق، ص22.
[٢] نفس المرجع السابق، ص٢٢.

ويتضح من خلال هذا الشكل أن هناك أربع حالات لعلاقة الكفاءة بالفعالية:

أ. **الوضع المثالي:** بحيث تكون الكفاءة مرتفعة والفعالية مرتفعة، وهذا هو الوضع النموذجي الذي ينبغي على المنظمة أن تسعى إلى تحقيقه.

ب. **الوضع غير الممكن:** وفيه تكون الكفاءة منخفضة والفعالية مرتفعة، وهذا الأمر غير ممكن لأنه لا يمكن الوصول إلى الفعالية بدون كفاءة في استخدام الموارد.

ج. **وضع الفشل:** وفيه تكون الكفاءة عالية والفعالية منخفضة، ويكون ذلك حينما يوجه استخدام الموارد لغير الهدف المطلوب.

د. **الوضع السالب:** وفيه تكون الكفاءة منخفضة والفعالية منخفضة، ويكون ذلك عندما لا تعمل المنظمة على استغلال الموارد بشكل جيد وبالتالي لا تحقق النتائج المطلوبة[١].

إذا كان هناك اتفاق حول فعالية التنظيمية كظاهرة في المؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها، وهذه بعض محاولات التعريف لهذا المفهوم:

- يقترن مفهوم الكفاية بمفهوم الفاعلية ويعرفها **شيستر برنارد** (BARNARD) على أنها تحقيق الهدف المحدد، يعرفها (ETZIONI) على أنها النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة في البيئة الخارجية.
- ويعرفها (PRICE) على أنها درجة تحقيق الأهداف المتعددة[٢].

---

[١] حنفي عبد الغفار، **أساسيات إدارة المنظمات**، المكتب العربي الحديث، مصر، ١٩٩٥، ص27.

[٢] صلاح الدين عون الله، **مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية**، مجلة الإدارة العامة، الرياض العدد٥٤، جويلية ١٩٩٧، ص٩.

- يعرفها (MILES) على أنها القدرة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لرغبات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة الإستراتيجية بها، وهذه الأطراف تضم الأفراد وجماعات المصالح، الأملاك، زبائن، موردون، منافسون... الخ[١].

وقد تغير مفهوم الفاعلية التنظيمية في الستينات وبداية السبعينات من القرن الماضي من التركيز على قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المتمثلة بالبقاء إلى معايير جزئية مثل مستوى الروح المعنوية عند العاملين، معدل حصول الحوادث أو إصابات العمل، ونسبة التغيب عن العمل، ومعدل الدوران الوظيفي، إلى غير ذلك من مفاهيم اعتبرت مؤشرات على فعالية التنظيمات[٢].

٢- عناصر ومؤشرات الحكم على فعالية المنظمة:

باعتبار أن فعالية المنظمة في معظم الأحيان هي مدى تحقيق المنظمة لأهدافها على أن تتسع هذه الأهداف لتشمل أهداف خاصة بالمنظمة وأخرى خاصة بالتفاعل بينها وبين الظروف الداخلية والخارجية، فإن عناصر فعالية المنظمة تشتمل على: الإنتاجية، الكفاءة، الرضا، التأقلم، التطور، البقاء.

كما أن هذه العناصر مجرد عناصر مقترحة يمكن أن يضاف إليها أو يؤخذ منها حسب ظروف كل منظمة[٣]. وتستخدم هذه العناصر أيضا

---

[١] مؤيد سعيد السالم، **نظرية المنظمة**، ط٢، دار وائل، عمان، ٢٠٠٥، ص٤١.
[٢] محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، المرجع السابق، ص١١٣.
[٣] حامد أحمد رمضان بدر، **إدارة المنظمات: اتجاه شرطي**، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت، ١٩٨٢، ص372.

كمؤشرات للحكم على فعالية المنظمة، والتي تنقسم بدورها إلى قسمين: مؤشرات داخلية ومؤشرات خارجية كما يلي:

٢-١- المؤشرات الداخلية:

وترتبط بمدخلات المنظمة وعملياتها ومنها:

- **تخطيط وتحديد الأهداف:** أي قدرة المنظمة على تحديد الأهداف وتخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف.
- **المهارات الاجتماعية للمدير:** إن توفر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين يضمن توفير الدعم والمساندة للمرؤوسين عند مواجهتهم العثرات سواء في العمل أو في حياتهم الخاصة، إضافة إلى أن المدير الاجتماعي يستطيع توليد الحماس لدى الأفراد في العمل.
- **المهارات العملية للمدير:** حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنه لابد أن يتحلى أعضاء المنظمة من المديرين بالمهارات والخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال.
- **التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة:** يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة، مع توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد.
- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** يرى الكثير من الباحثين والمديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدعيم فعالية التنظيم.
- **تدريب وتنمية قدرات الأفراد:** إن للبرامج التدريبية أهمية بالغة في تنمية قدرات الأفراد وبالتالي ارتفاع مستويات أدائهم في العمل.

- **الإدارة السليمة للصراع:** إن تقليل مستويات الصراع داخل المنظمة سواء بين الأفراد أو الأقسام يعد مؤشرا دالا على فعاليتها.
- **الحوادث:** إن المنظمة التي لا تستهين بحياة البشر ولا تفتقر إلى وجود نظام جيد للسلامة والأمن هي منظمة نادرا ما تتعرض للمساءلة القانونية[١].
- **التأخر والغياب بين العاملين:** ويمكن قياس ذلك بعدد الساعات الضائعة نتيجة الأعذار أو التمارض أو أمراض المهنة [٢].
- **كفاءة استخدام الموارد المتاحة:** بحيث تكون التكلفة منخفضة مقارنة مع عوائد المخرجات [٣].
- **الدافعية لدى العاملين:** ويمكن أن نقيس ذلك من خلال مساهمة العاملين وإقبالهم على تحقيق أهداف المنظمة.
- **وجود توقعات مشتركة بين اللذين ينتمون إلى التنظيم:** مما يجعلهم شركاء في القواعد العامة والاتجاهات.
- درجة الكفاية والتكامل في الاتصالات الرسمية داخل التنظيم [٤].
- **الرضا الوظيفي:** يعد رضا العاملين داخل المنظمة مؤشرا هاما في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد ومنه الأداء الاجتماعي العام داخل المنظمة،

---

[١] أحمد جاد عبد الوهاب، **السلوك التنظيمي (دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال)**، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، ١٩٩٦، ص ص٢٣٧-٢٣٨.

[٢] أحمد مصطفى خاطر ومحمد بهجت كشك، **إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص238.

[٣] حامد أحمد رمضان بدر، المرجع السابق، ص385.

[٤] أحمد مصطفى خاطر ومحمد بهجت كشك، المرجع السابق، ص ص٢٣٨-٢٣٩.

فمعظم الباحثين والمسيرين يعتبرون أن العامل الراضي أكثر إنتاجية من غيره[١].

٢-٢- المؤشرات الخارجية:

وترتبط بصفة أساسية بالمخرجات وبعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية ومن هذه المؤشرات:

- **إنتاج السلع والخدمات:** إن تزويد المنظمة بيئتها بالمخرجات من سلع وخدمات وزيادة الطلب عليها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع.
- **الجودة:** إن ارتفاع مستوى الجودة الخاص بمخرجات المنظمة يعد مؤشرا ضروريا لفعاليتها.
- **تحقيق الأرباح:** إن تحقيق المنظمة للأرباح يساعدها على النمو والاستمرار، وبدون تحقيقها للربح يصعب عليها تحقيق أهدافها.
- **تحقيق أهداف جديدة:** تسعى المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة وهامة مثلا: إنشاء مراكز صحية لعلاج المدمنين من الشباب يكون هدف جديد وهام لمركز رعاية الشباب.
- **التأهب للإنجاز:** يتمثل في استعداد المنظمة لإنجاز المهام الخاصة فوار.
- المسؤولية الاجتماعية: وتتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية.
- **البقاء:** عندما تنجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة، فإن معنى ذلك أن منتجات هذه المنظمة تلاءم متطلبات البيئة التي تعيش فيها[٢].

---

[١] حامد أحمد رمضان بدر، المرجع السابق، ص385.
[٢] أحمد جاد عبد الوهاب، المرجع السابق، ص235.

- **القدرة على التكيف والتأقلم:** ويقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية والخارجية عن طريق حصولها على معلومات عن التغيرات والتقلبات الحادثة في البيئة.
- **التطور:** ويتمثل في نمو المنظمة عن طريق إدخال عناصر التكنولوجيا، وإدخال البرامج التدريبية للأفراد، وتطوير منتجات المنظمة بشكل يتماشى والتطور العلمي[١].

ويمكن أيضا تقسيم هذه المؤشرات وفقا لعامل الوقت (العامل الزمني) إلى:

- **مؤشرات الفعالية على المدى القصير:** وتتضمن الإنتاج، الكفاءة، الرضا.
- **مؤشرات الفعالية على المدى المتوسط:** وتشمل التكيف والنمو.
- **مؤشرات الفعالية على المدى الطويل:** البقاء والاستمرار[٢].

وعموما ومن خلال عرض مؤشرات الفعالية التنظيمية يتضح الترابط والت داخل الموجود بينها، فتحقيق أي مؤشر يمكن أن يسهم في تحقيق مؤشر آخر، فمثلا: رضا العاملين قد يؤدي إلى تحسين الإنتاج ورفع جودته وبالتالي تحقيق الأرباح.

وتجدر الإشارة إلى أنه ليس بالضرورة قياس فعالية التنظيم من خلال كل هذه المؤشرات، فهي مجرد مؤشرات مقترحة نتيجة العديد من الدراسات والبحوث، وليس هناك اتفاق بين الكتاب والباحثين حولها، وبالتالي

---

[١] حامد أحمد رمضان بدر، المرجع السابق، ص385.

[٢] جون ه جاكسون وآخرون، **نظرية التنظيم (منظور كلي للإدارة)**، ترجمة وتحقيق خالد حسن زروق، ط١، دار الفجر للنشر والتوزيع، ١٩٨٨، ص ص٨٥-٩٨.

لا توجد مؤشرات محددة يمكن من خلالها قياس فعالية التنظيم، ولكن هناك مؤشرات استخدمت ولا تزال على نطاق واسع أكثر من غيرها مثل: الإنتاجية، الرضا، الربحية، الكفاءة، التكيف، البقاء... الخ.

الجدول رقم (٠٢): يوضح المعايير المختلفة لقياس الفاعلية التنظيمية

٠١	معدل الإنتاجية	١٦	مستوى الإجماع على الأهداف
٠٢	الكفاية	١٧	إيمان العاملين بأهداف التنظيم
٠٣	معدل الربح	١٨	درجة التوافق مع الأدوار والقيم التنظيمية
٠٤	نوعية الخدمة المقدمة	١٩	درجة المهارة في العلاقات الشخصية
٠٥	معدل حوادث العمل	٢٠	مستوى المهارات الوظيفية
٠٦	نسبة النمو	٢١	طبيعة الاتصالات وإدارة المعلومات
٠٧	معدلات التغيب عن العمل	٢٢	درجة الاستعداد والجاهزية للعمل
٠٨	نسبة الدوران الوظيفي	٢٣	التحكم بالبيئة المحيطة
٠٩	مستوى الرضا الوظيفي	٢٤	اعتماد التقييم على الجهات الخارجية
١٠	مستوى الدافعية لدى العاملين	٢٥	الثبات والاستقرار
١١	مستوى الروح المعنوية لدى العاملين	٢٦	أهمية الموارد البشرية
١٢	درجة الرقابة	٢٧	مشاركة العاملين وقدرتهم على

			التأثير
١٣	درجة التماسك / التناقض	٢٨	التأكيد على أهمية التدريب
١٤	درجة المرونة / التكيف	٢٩	التأكيد على الانجاز
١٥	التخطيط / وتحديد الأهداف	٣٠	الفاعلية الشاملة

Source: John P. Capbell, **on the Nature of Organizational Effectiveness**, in P, S Goodman , J. M PENNING and Associates, (eds) NEW PERSPECTIVES ON ORGANIZATIONAL Effectiveness (San Francisco: JOSSEY- BASS ?1977), PP36-41.

٣- مداخل الفعالية التنظيمية:

تعددت واختلفت المداخل التي تناولت دراسة الفعالية التنظيمية، ولا يوجد مدخل وحيد يلاءم كل المنظمات، وكما سبق وأن أشارت الباحثة من خلال اتجاهات ووجهات نظر الباحثين حول تعريف الفعالية التنظيمية فإن هناك عدة مداخل أهمها:

٣-1- مدخل الهدف:

يعتبر مدخل الهدف من أولى المداخل التي اهتمت بدراسة فعالية التنظيمات، ويرى أصحاب هذا المدخل أن فعالية التنظيم تتحدد وفقا للقدرة على تحقيق الأهداف مثل: القدرة على تحقيق أقصى ربح ممكن، التغلب على المنافسين، التوسع والانتشار... الخ[١].

---

[١] محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، المرجع السابق، ص88.

وتساهم النشاطات الأساسية للمنظمة في تحديد ماهية الأهداف التنظيمية، وما يجب أن يكون عليه الأداء وبالتالي الفعالية، ويمكن تقسيم هذه النشاطات بصورة تقريبية على النحو التالي:

- الحصول على الموارد.
- الاستخدام الكفء للمدخلات بالنسبة للمخرجات.
- إنتاج مخرجات في شكل سلع أو خدمات.
- تأدية المهام الفنية والإدارية بصورة عقلانية.
- الاستثمار.
- الامتثال للقواعد السلوكية.
- إشباع حاجات الأفراد المختلفة[١].

والأهداف التنظيمية تنقسم إلى أهداف رسمية وأهداف عملية، حيث يعرف بيرو (Biro) الأهداف الرسمية بأنها: " الأغراض العامة للمنظمة كما هي موضوعة في العقد والتقارير الدورية والتعابير العامة للم ديرين التنفيذيين وبيانات المسؤولين الآخرين ". كما يرى **بيرو** أن الأهداف التشغيلية: " تحدد النهايات المطلوبة من خلال سياسات التشغيل الواقعية للمنظمة في الواقع، بغض النظر عما تقوله الأهداف الرسمية بأنه الغاية "[٢].

كما يقترح أن تصنف المنظمات على أساس الهدف الرئيسي الذي أنشئت من أجله، فهناك المنظمات التي تعمل بهدف زيادة الربح كالمصانع، والمنظمات التي تهتم بحل المشكلات كالمكاتب الاستشارية بهدف التوصل

---

(١) جون ه جاكسون وآخرون، المرجع السابق، ص55.

(٢) ريتشارد ه. هال، **المنظمات (هياكلها، عملياتها، مخرجاتها)**، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري وإبراهيم بن عبد الله المنيف، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2001، ص571.

إلى أفكار جديدة، ومنظمات التعليم بهدف إحداث تغيير في ميول واتجاهات الأفراد. وإلى جانب الأهداف الرئيسية هناك الأهداف الوسيطية، والتي يمكن قياسها من خلال مؤشرات الأهداف متوسطة المدى، وقد دلت الدراسات التي اعتمدت على هذا المنهج أن المؤشرات المرتبطة بقياس الفعالية في منظمات الأعمال مثلا هي: الإنتاجية واستغلال الموارد مع عدم الحاجة إلى الرقابة الدقيقة، والمبادرة بتحسين طرق العمل، وفي مجال البحث والتطوير تتمثل تلك المؤشرات في التسيير الذاتي والتعاون بين الوحدات.

كذلك من الأهداف ما هو مرحلي (مرتبط بالوقت أي المدى الزمني)، فهناك أهداف تتحقق على المدى القصير كالإنتاج، والبعض يتحقق على المدى المتوسط كالتطوير، وأخرى تتحقق في آجال طويلة كالبقاء والاستمرار، وتتطلب دراسة الفعالية وفق مبدأ مرحلية الأهداف تتبع مسيرة المنظمة منذ نشأتها للتأكد من مدى تحقيقها لأهدافها خلال مراحل حياتها[١].

ويتضح من خلال هذا المدخل أنه يفترض أن كل التنظيمات لها أهداف واضحة وقابلة للقياس كما ونوعا، وأن هناك إجماعا من قبل العاملين بالمنظمة على هذه الأهداف[٢]، ولكن عند تبنيه ذا المدخل ظهرت العديد من المشاكل فيما يخص الافتراضات السابقة، لذلك فإن مدخل الهدف قد لا يمثل الأسلوب الأمثل لدراسة الفعالية التنظيمية، وذلك لعدة أسباب منها:

- اختلاف أهداف الفئات ذوي العلاقة بالمنظمة.
- صعوبة تحديد وتعريف الأهداف[٣].

---

[١] دخيل الله حمد محمد الصريصري، **الإدارة المدرسي**، دار ابن حزم، لبنان، ٢٠٠٣، ص ص٨٦-٨٤.

[٢] محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، المرجع السابق، ص88.

[٣] نفس المرجع السابق، ص ص٨٨-٨٩.

- صعوبة التوصل إلى مقاييس عامة للفعالية وفقا لهذا المدخل لاختلاف أهداف التنظيمات.
- عدم وجود أهداف واضحة بالنسبة لبعض المنظمات نتيجة البحث عن أهداف جديدة.
- إمكانية وجود تعارض بين الأهداف التنظيمية، فيمكن أن تؤدي الزيادة في تحقيق هدف معين إلى خفض في تحقيق هدف آخر.
- كذلك نجد أن مدخل الهدف يركز على بعد واحد فقط وهو بعد المخرجات وبالتالي أهمل بعدي العمليات والمدخلات.

وفي الأخير نرى أن هذه المشاكل وغيرها أدت إلى صعوبة دراسة الفعالية من منطلق مدخل الهدف، وتظهر هذه الصعوبة أكثر عند دراسة فعالية النظام التعليمي لأنه ليس من السهل قياس مخرجاته والتحكم فيها، وبالرغم من ذلك فنحن لا نستطيع أن ننكر فائدة هذا المدخل في إيجاد بعض المؤشرات الدالة على فعالية التنظيم، خصوصا التنظيمات الصناعية مثل: نسبة الأرباح، كمية الإنتاج... الخ.

٣-٢- مدخل العمليات:

تركز دراسة الفعالية التنظيمية من خلال مدخل العمليات على قياس الأنشطة والممارسات التنظيمية، وتتحدد الفعالية في هذا المدخل بدرجة وجود خصائص تنظيمية معينة كالمرونة والصحة التنظيمية[١]، كذلك بالتركيز على الآليات الداخلية لحركة المنظمة مثل: تخفيف الضغط على الأفراد، تقليل

[١] دخيل الله حمد محمد الصريصري، المرجع السابق، ص92.

الصراع[١]، تدفق المعلومات بسلاسة ويسر، روح الانتماء والالتزام والرضا الوظيفي[٢]. ولكن تجدر الإشارة إلى وجود بعض الصعوبات عند تطبيق هذا المدخل منها:

- صعوبة قياس العمليات التنظيمية وإخضاعها للتحكم.
- قد تكون المنظمة فعالة رغم وجود خصائص معوقة للفعالية كالازدواجية في الأقسام، أو الصراع بين الأفراد مثلا.
- التركيز على عنصر العمليات وحده، وإهمال بقية عناصر النظام كالمدخلات والمخرجات.

ويبدو مما سبق أن مدخل العمليات يناسب دراسة فعالية المنظمات ذات العمليات المح دودة وغير المعقدة، والتي تكون جودة مخرجاته ا معتمدة على دقة عملياتها كالمصانع[٣].

٣-٣- مدخل موارد النظام:

تتحدد فعالية المنظمة وفق هذا المدخل عندما تستطيع تأمين الموارد الضرورية للإنتاج مثل: المواد الخام، القوى العاملة، رأس المال، الخبرة الإدارية والفنية، كما يهتم هذا المدخل بمدى نجاح المنظمة في التعامل مع البيئة الخارجية للحصول على هذه الموارد[٤].

وتعتمد دراسة الفعالية في ظل هذا المدخل على مبدأين هما:

---

[١] خليل محمد حسن الشماع، **مبادئ الإدارة (مع التركيز على إدارة الأعمال)**، ط2، دار الميسرة، عمان، 2001، ص٣٤٧.

[٢] حسين حريم، **إدارة المنظمات: منظور كلي**، دار الحامد، عمان، 2003، ص94.

[٣] دخيل الله حمد محمد الصريصري، المرجع السابق، ص93.

[٤] حسين حريم، إدارة المنظمات...، المرجع السابق، ص94.

١. توفر الحاجات والموارد التي يحتاجها التنظيم عند احتكاكه الفعلي مع المجتمع وتنظيماته المختلفة.

٢. النظام القادر على تشغيل هذه الموارد (المدخلات).

وسوف يتم تناولهما بشيء من التفصيل فيما يلي:

أ. **مبدأ الحاجات والموارد:** يراد بالحاجات والموارد المدخلات أو المتطلبات التي تحتاجها المنظمة لكي تكون فعالة، ونجاح دراسة الفعالية وفق هذا المدخل يعتمد على تفاعل المنظمة مع بيئتها للحصول على الموارد، وتتحدد الفعالية تبعا لذلك بقدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة من البيئة.

ب. **مبدأ تشغيل المدخلات:** يرى الباحثان **سيشور ويوتشمان** (Seachore & Yautchman) أن التنظيم يوفر أنماطا مختلفة من المصادر النادرة والقيمة ثم يحولها إلى مخرجات يتم تصديرها (إرجاعها) إلى البيئة، وفعالية التنظيم في هذه الحالة تتوقف على مقدرته في الحصول على أعلى عائد من مدخلاته (موارده).

ولقد واجه مدخل موارد النظام جملة من الانتقادات والتي لا تقلل من أهميته، وقد تنير الطريق لتجاوزها وأخذها في الاعتبار عند دراسة الفعالية أهمها:

- اتضح من خلال هذا المدخل أن له نظرة شمولية للفعالية نوعا ما عندما شمل متغيرات البيئة التنظيمية، إلا أن تطبيقه اقتصر على نوعية معينة من المنظمات كالدراسة التي أجراها **سيشور ويوتشمان** (١٩٦٧) على عينة من شركات التأمين دون سواها من الشركات الأخرى.

- لا يناسب هذا المدخل المنظمات التي لا تهدف للربح أو المنظمات الحكومية والتي تخضع عند حصولها على مواردها المالية والبشرية إلى لوائح وقوانين الجهاز الإداري للدولة.
- يركز هذا المدخل على المدخلات فقط، وربما يكون ذلك على حساب مخرجات المنظمة، كما قد تكون المنظمة فعالة رغم عدم حصولها على المدخلات المرغوبة، ويمكن أيضا أن تكون غير فعالة رغم حصولها على الموارد الأفضل[١].

يتبين من العرض السابق لهذا المدخل أنه بالرغم من الانتقادات الموجهة إليه، إلا أنه يعتبر أكثر فائدة إذا كانت هناك علاقة ارتباط مباشرة بين مدخلات المنظمة ومخرجاتها كشركات التأمين والبنوك، لذلك فإن هذا المدخل يمكن تطبيقه على نوع معين فقط من المنظمات دون غيرها.

٣-٤- مدخل البيئة:

ينظر للفعالية التنظيمية من خلال مدخل البيئة على أنها تحقيق التنظيم لأهداف بيئته الداخلية والخارجية وما تحتوي من متغيرات اجتماعية واقتصادية وسياسية، وتتم دراسة الفعالية من أبعاد متعددة نظرا لتعدد متطلبات البيئة (كالإدارة والعاملين والمستفيدين أو العملاء، كذلك المؤسسات الأخرى ذات العلاقة بمخرجات التنظيم ومدخلاته)، ويكون تقويم الفعالية حينئذ من وجهة نظر كل جهة، وقد تعتبر المنظمة فعالة من وجهة نظر إدارتها، ولا تكون كذلك من وجهة نظر المتعاملين معها، وفعالة بدرجة ضعيفة من وجهة نظر موظفيها... الخ.

---

[١] دخيل الله حمد محمد الصريصري، المرجع السابق، ص ص٨٩-٩١.

ويجب التعامل بحذر عند استخدام هذا المدخل في تقويم الفعالية لافتراضه أن المنظمات تكون فعالة عندما تشبع مطالب البيئة في حدها الأدنى، وقد يحدث عكس ذلك، فيمكن أن تعتبر المنظمة فعالة بالرغم من إهمالها للمستفيدين من خدماتها[١].

ورغم أهمية مدخل البيئة إلا أن المشكلة الأساسية هنا هي تعدد واختلاف مصالح وأهداف وحاجات الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة، مما يؤدي بدوره إلى صعوبة تحديد حاجات كل طرف والتوفيق بينها[٢]. وتبرز فائدة هذا المدخل عند دراسة فعالية التنظيمات التي لا تهدف للربح مثل: الأنظمة الصحية والتعليمية والتي تعتمد في استقرارها وعملياتها وبقاءها على درجة تفاعلها مع البيئة، وإشباعها لحاجات المستفيدين من خدماتها[٣].

ورغم اتساع هذا المدخل لشموله بيئة التنظيم، إلا أن تركيزه على البيئة الداخلية (العاملين، الإدارة)، والخارجية (العملاء، مؤسسات أخرى...)، جعله يهمل الجوانب التنظيمية الأخرى كالمدخلات، العمليات... الخ، وبالتالي يمكن القول أن هذا المدخل كغيره من المداخل السابقة لا يصلح لكل المنظمات خصوصا المنظمات التي تعمل في بيئة مستقرة.

وبالرغم من أن مداخل دراسة الفعالية المشار إليها سابقا تعد رائدة لأسبقيتها، ولها أهمية في التعرف على أبعاد فعالية المنظمات، إلا أن ذلك لا يمنع من الإشارة إلى بعض الملاحظات حول جودتها وكيفية الاستفادة منها ومن ذلك:

---

[١] نفس المرجع السابق، ص ص٨٧-٨٨.
[٢] محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، المرجع السابق، ص94.
[٣] دخيل الله حمد محمد الصريصري، المرجع السابق، ص٨٨.

- يركز كل مدخل على بعد واحد وينظر للفعالية نظرة جزئية، مما يجعل المداخل السابقة لا تعطي القياس الحقيقي للفعالية التنظيمية.
- اهتم كل مدخل بدراسة نوع معين من التنظيمات دون غيرها، مما يؤدي إلى عدم صلاحية تعميم معايير الفعالية على كل التنظيمات.

ونرى أن دراسة الفعالية التنظيمية في أي منظمة والوصول إلى نتائج إيجابية تتطلب: توحيد مداخل دراسة الفعالية السابقة للخروج بمدخل يأخذ في الاعتبار جميع أبعاد الفعالية التنظيمية: المدخلات، العمليات، المخرجات، ومدى تفاعل المنظمة مع البيئة، وحسب رأي الباحثة فإن هذه المداخل يمكن أن تتوحد ضمن مدخل يسمى بمدخل النظام، والذي يركز عند دراسته للتنظيمات على أربعة عناصر (المدخلات، العمليات، المخرجات، البيئة (التغذية العكسية)، فيمثل مدخل الهدف: **المخرجات**، ومدخل موارد النظام: **المدخلات**، ومدخل الأنشطة: **العمليات**، ومدخل البيئة: **البيئة والتغذية العكسية.** كما أنه لا يكفي أن ندرس الفعالية من خلال مدخل يأخذ في الاعتبار جميع هذه الأبعاد لأنه ليس لكل هذه الأبعاد نفس الأهمية بالنسبة للتنظيم مجال البحث، لذلك وحسب رأي الباحثة فإنه من المفيد دراسة الفعالية من خلال كل هذه الجوانب ولكن مع التركيز على الجانب أو الجوانب التي تتناسب مع مجال دراسة الفعالية.

٤- محددات اختيار المدخل المناسب لدراسة الفعالية:

يتوقف اختيار المدخل المناسب لقياس الفعالية في المنظمة على ثلاث اعتبارات أساسية هي:

١. **تفضيلات الإدارة العليا للمنظمة:** فالإدارة العليا هي المسؤولة عن نتائج أعمال المنظمة، وهي غالبا ما تمارس نفوذ في وضع الأهداف التنظيمية وتحديد المعايير التي يمكن من خلالها تقييم فعالية المنظمة.

٢. **مدى قابلية الأهداف للقياس الكمي:** فكلما كانت الأهداف التنظيمية قابلة للقياس الكمي كلما كانت مناسبة لتقييم فعالية المنظمة من خلالها، فهدف الربح مثلا: يعتبر أكثر الأهداف استخداما في قياس فعالية منظمات الأعمال، وذلك لوجود مقاييس مستقرة لقياس مدى ربحية المنظمة، وبالتالي الحكم على فعاليتها.

٣. **الظروف البيئية:** فالمنظمات التي تواجه بيئة تتصف بالندرة في الموارد الأساسية اللازمة لها، غالبا ما تتجه لقياس فعاليتها باستخدام مدخل موارد النظام أو العمليات الداخلية، أما في البيئة المتغيرة والمعقدة فقد تصبح الكفاءة الداخلية أقل أهمية، وتصبح المرونة والقدرة على التكيف من المعايير المناسبة لقياس الفعالية[١].

٥- تقدير فعالية المنظمة (قياسها):

من بين التوجهات المعاصرة في تقدير الفعالية التنظيمية تساؤلات الإدارة حول عدد من مجالات عملها:

١. هل أن أهداف المنظمة (المالية، النمو، البقاء، أهداف المشاركين، البيئة) مفهومة بشكل دقيق؟ إذ يجب على المنظمة أن تعرف ما تستهدفه بدقة ووضوح قبل محاولة قياس فعاليتها.

---

[١] علي عبد الهادي مسلم، **تحليل وتصميم المنظمات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٩، ص182.

٢. هل أن العلاقات المتداخلة بين هذه الأهداف مفهومة ؟ لأنه من الضروري السعي إلى تحقيق الأمثلية في بلوغ الأهداف، إذ لابد من معرفة الترابط الموجود بين هذه الأهداف، أي كيفية تأثير بعضها على البعض الآخر.
٣. هل حددت الآفاق الزمنية المناسبة لبلوغ الأهداف ؟ فالأهداف المختلفة ترتبط بالآجال الزمنية بشكل متفاوت، مثل هدف البحث والتطوير الذي لا يأتي بالمردود إلا في الأجل الطويل.
٤. هل للمنظمة مؤشرات دورية تستطيع بها تقييم الظروف البيئية ؟ فلابد للمنظمة لكي تحقق الفعالية أن تكون حركتها متوافقة مع متطلبات البيئة[١].

ولكن تجدر الإشارة إلى أن هناك صعوبة تواجهها المنظمات للإجابة على هذه التساؤلات، فليس من السهل تحديد أهداف الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة، وكذلك معرفة الارتباطات الموجبة بين هذه الأهداف وحتى بين أهداف الطرف الواحد، وبالتالي تحديد الأولويات بينها، فقد نجد مثلا: أن هناك ارتباطا موجبا بين الرضا والإنتاجية، وبالتالي تحقيق هدف يؤدي إلى تحقيق هدف آخر، وقد نجد ارتباطا سالبا بين الكفاءة والجودة، بحيث تكون الزيادة في تحقيق الهدف الأول متبوعة بخفض في تحقيق الهدف الثاني. كما توجد صعوبة في معرفة الوقت المستغرق لبلوغ هذه الأهداف، فهذه العملية تبقى نسبية، فقد تحقق المنظمة هدف معين في وقت أقصر من الفترة المحددة لبلوغه أو العكس.

[١] خليل محمد حسن الشماع، المرجع السابق، ص ص٣٤٩-٣٥٠.

٦- خصائص المنظمات الفعالة:

سبقت الإشارة إلى جملة من خصائص المنظمات الفعالة عند تناول مؤشرات الحكم على فعالية التنظيم من بينها: زيادة الإنتاجية، الرضا، كفاءة استخدام الموارد، القدرة على التكيف... الخ.

وسيتم في هذا المجال عرض ثمان خصائص للمنظمات الفعالة كما حددها كل من **روبارت وترمان** و**توم بيترز** (Robert Waterman & Tom Peters) وهي:

- التأكيد على الإنجاز.
- الاهتمام بالعملاء وتفهم حاجاتهم.
- درجة الاستقلال الممنوحة للموظفين في التصرف.
- زيادة الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين
- تفهم العاملين لأهداف التنظيم والتفاعل معها.
- وجود علاقات جيدة مع المنظمات المشابهة.
- بساطة الهيكل التنظيمي وانخفاض تكلفة الخدمات المساعدة.
- اقتصار الرقابة المركزية على الأمور الأساسية، وإتاحة حرية أكبر للتصرف والإبداع[١].

٧- أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية:

إن تطبيق المعارف الجديدة تتطلب سنوات من التحري وبحوث التطوير، وقدر كبير من الخيال المبدع من جانب الإدارة لكشف كيف يمكن

---

[١] أحمد ماهر، **التنظيم (الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)**، ط١، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠٠٧، ص34.

تطبيق هذه المعرفة النامية لتنظيم الجهود البشرية داخل المنظمات، وعلى كل فهناك عدة خطوات تستخدم من أجل زيادة الفعالية التنظيمية منها:

١. **اللامركزية والتفويض:** وهما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المشددة في المؤسسات التقليدية، ومنحهم درجة من الحرية في توجيه أنشطتهم الخاصة وتحمل المسؤولية، والأهم من ذلك إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية، وفي هذا تقدم مؤسستي **سيرز- روبك** وشركائهم (-Sears Roebuck & Company) مثالا مهما: فهما تفرضان (الإدارة بالأهداف) وتضخمان عدد العاملين الذين يراجعون المدير كي لا يبقى لديه وقت لمراجعتهم أو توجيههم.

٢. **توسيع العمل:** رواده هما شركتي **أي. بي. أم** (I. B. M) و**ديترويت إديسون**؛ فهما تشجعان تقبل المسؤولية لدى أدنى مستويات التنظيم، ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية.

٣. **تقييم الأداء:** إن البرامج التقليدية لتقييم الأداء تميل إلى معاملة الفرد وكأنه منتج خاضع للتفتيش والمراقبة، بينما البرامج الحديثة تتبع مناهج تشرك الفرد في وضع أهداف لنفسه، وفي تقييم أداءه بشكل دوري، ويلعب المسؤول الأعلى دور القيادي في هذه العملية، كما أن التأثيرات المصاحبة لهذا المنهج على حاجات تحقيق الذات كبيرة جدا، ومن أمثلة الشركات التي تتبع مثل هذه المناهج: شركة **جنرال ميلز** وشركة **أنسول للكيماويات**.

٤. **الإدارة بالاستشارة والمشاركة:** توفر الإدارة بالاستشارة والمشاركة الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم نحو

تحقيق أهداف المؤسسة، فإفساح المجال لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تهمهم يوفر فرصة مهمة لإشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية[١].

٥. **زيادة فعالية الاتصال:** يمكن القيام بعدة إجراءات لتحسين الاتصالات داخل التنظيم منها:

- إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة المعلومات في مختلف الاتجاهات والمستويات.
- إنشاء لجان مشتركة تضم عناصر وممثلين من مختلف مصالح ومستويات الهيكل التنظيمي لمناقشة مختلف الأفكار والتعليمات والقرارات وتسهيل انتشارها.
- تنظيم جمعيات عامة دوريا، تعقد كلما دعت الحاجة إلى ذلك، وتناقش خلالها قضايا التنظيم التي يسودها الغموض وتقديم شروحات وتوضيحات.
- الاعتماد على مس يرين أكفاء في مواقع العم ل التي تعتمد في تنفيذها على الاتصالات.
- تسهيل الحصول على التغذية العكسية، والاهتمام بانشغالات العمال والمنفذين الصاعدة إلى المشرفين والمسؤولين، والعمل على تفهمها والاستجابة لها ما أمكن.

ولكن مثل هذه الأفكار لزيادة الفعالية التنظيمية تواجه صعوبات ومشاكل عديدة رغم توقع نجاحها، فعدم منح الاهتمام الكافي للاتصالات

[١] مايكل تـي مانيسون وجـون إم إيفانسـيفش، **كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي**، ترجمـة هشام عبـد الله، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص ص٥٧١-٢٧٥.

يؤثر سلبا على فعالية التنظيم، كما أن الإدارة كثيرا ما تعمل على كسب الممثلين النقابيين عن طريق مختلف المغريات كالترقية والسكن، حتى يقوموا بالتواطؤ مع الإدارة، فالإدارة (تبنت الأفكار) ولكنها طبقتها ضمن إطار النظرية التقليدية وفرضياتها (الإدارة بالسيطرة)، فالمشاركة تصبح شكلية حين تطبق وكأنها وسيلة للتحايل وخداع الناس، والتفويض ليس طريقة فعالة لممارسة الإدارة بالسيطرة. لذا يجب على الإدارة أن تتجه هي ذاتها نحو تحقيق أهداف المنظمة (الإدارة بالأهداف) وليس الحفاظ على سلطتها الشخصية، ومثل هذه الإدارة لابد أن تجد أفكار مبدعة تطبقها بنجاح أثناء تقدمها البطيء من أجل تحسين فعاليتها التنظيمية[١].

يتضح من كل هذا أن الفعالية التنظيمية مفهوم واسع ومتعدد الجوانب وبالتالي فهي أوسع وأشمل من الكفاءة، فالفعالية ترتبط بالنتائج أما الكفاءة فتتعلق بحسن استخدام الموارد لتحقيق النتائج، لذلك يمكن اعتبارها من المؤشرات الدالة على فعالية التنظيم، فضلا عن ذلك فإن هناك مؤشرات أخرى والتي تنقسم إلى: مؤشرات داخلية وترتبط بصفة أساسية بالمدخلات (يد عاملة، أموال، معدات، مواد أولية... الخ) والعمليات (اتصال، تخطيط، رقابة... الخ)، ومؤشرات خارجية تتعلق بمخرجات المنظمة وبيئتها (سلع، أرباح، تكيف المنظمة... الخ)، ولكن مؤشرات الفعالية ليست هي نفسها بالنسبة لجميع المنظمات فهناك عدة مداخل لدراسة الفعالية التنظيمية اهتم كل مدخل بالتركيز على جانب تنظيمي معين أهمها: مدخل الهدف الذي ينظر للفعالية على أنها تحقيق الأهداف، ومدخل موارد النظام والذي يركز

---

[١] مايكل تي مانيسون وجون إم إيفانسيفش، المرجع السابق، ص275.

على مدى حصول المنظمة على الموارد النادرة من البيئة، ومدخل العمليات وتتحدد الفعالية وفقه بدرجة وجود خصائص معينة كالمرونة، سهولة الاتصالات... الخ، ومدخل البيئة وتتحدد الفعالية من خلاله بمدى تحقيق التنظيم لأهداف بيئته. وبالتالي تتضح النظرة الجزئية لكل مدخل، ومن أجل نظرة شمولية للفعالية ترى الباحثة ضرورة توحيد هذه المداخل ضمن مدخل يسمى بمدخل النظام والذي يشتمل على كل هذه الجوانب لدراسة الفعالية مع التركيز على الجانب الذي يتناسب ومجال الدراسة، ولكن هذا لا يعني أنه لا يمكن استخدام كل مدخل على حدة، لأن هناك ظروف معينة تتناسب مع اختيار كل مدخل مثل: في حالة قابلية الأهداف للقياس الكمي يفضل استخدام مدخل الهدف. كما تجدر الإشارة إلى أن التباين والاختلاف بين مداخل دراسة الفعالية التنظيمية كان نتيجة لعدة أسباب أهمها وأكثرها تأثيرا هو اختلاف مجالات دراسة الفعالية واختلاف أهداف الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة مما يؤدي إلى صعوبة تقدير فعالية التنظيم. وبعيدا عن هذه الاختلافات فقد أشار بعض الباحثين إلى مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمات الفعالة عن غيرها من المنظمات الأخرى أهمها: زيادة الإنتاجية ومشاركة العاملين، فضلا عن ذلك فإن هناك بعض الأفكار التي اقترحها مجموعة من الباحثين والمهتمين لتحسين الفعالية التنظيمية منها: المشاركة والاستشارة، اللامركزية والتفويض... الخ، كما أن القيم التنظيمية تلعب دوار هاما في زيادة الفعالية التنظيمية كونها هي الموجه الأساسي للسلوك وهذا ما أكدته العديد من الدراسات.

الفصل الخامس

ماهية الثقافة التنظيمية

يقول (P. Druker) أن الفرق بين الدول المتقدمة والدول المتخلفة هو وجود إدارة متطورة في الأولى وإدارة سيئة في الثانية، مما يعكس مكانة وأهمية الثقافة التنظيمية والقيم، فالإدارة ليست مجرد نظم وفق قوانين، وإنما هي أيضا عملية ترتبط بها مجموعة من المبادئ والسلوكيات والمفاهيم الأخلاقية التي ينبغي تعديلها استنادا إلى القيم والتقاليد والمعتقدات والاتجاهات والمثل العليا السائدة في المجتمع، فإدارة الأعمال ثقافة أكثر منها جمعا لتقنيات[١].

وتؤثر الثقافة التنظيمية على نجاح وفشل المنظمة، والتي تحدد أساسا بمدى كفاءة أداء المورد البشري المؤهل والمندمج في المنظمة، الذي يتأثر بشكل كبير بالثقافة التنظيمية السائدة ونمط التفكير لدى الأفراد، من خلال تمتعهم بمجموعة من القيم والمعتقدات والأفكار، مثل: المشاركة والإبداع والمخاطرة، وروح الجماعة وروح الفريق، التجديد والاستماع، والمساندة، ودرجة تقبل الخلافات ومناقشتها علنا، والاستقلالية في ممارسة المهام...، كل هذه السلوكيات لها تأثير على سلوك الأفراد في منظماتهم، مما قد يدعم خلق قدرة جماعية للفعل لرفع أداء المنظمة، تمكنها من أداء وظائفها ومتطلباتها الوظيفية[٢].

---

[١] علي عبد الله، **التحولات وثقافة المؤسسة**، جامعة الجزائر، الجزائر، ١٩٩٢، ص٠١.

[٢] يوسف جغلولي، **القيادة وتطوير الثقافة التنظيمية، دراسة أجريت بالمنطقة الصناعية تيندال بولاية المسيلة**، أطروحة دكتوراه، في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، ٢٠٠٦.

كما تعبر ثقافة المنظمة عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يقتنع بها العاملون داخل المنظمة ويتبنونها في تعاملاتهم، حيث تتضمن طقوسا وممارسات ترسخ مع الزمن لتشكل أساليب التفكير وطرق إنجاز العمل واتخاذ القرارات وغيرها، كما تعبر عن قيم الموظفين وسلوكياتهم التي يلمسها المتعاملون مع المنظمة بشكل بين، لذا تبرز أهمية ثقافة المنظمة من كونها تعطي المنظمة هويتها وشخصيتها كما ترسم قواعد السلوك المرغوب وتعزز الشعور بالولاء والانتماء وتتابع الأداء وتحاسب الانحرافات[١].

١- مفهوم الثقافة التنظيمية:

استخدم المحللون مفهوم الثقافة لدراسة ظواهر تنظيمية داخل مجتمع ما لشرح، أولا: تنوع أنماط السلوك التنظيمي، ثانيا: درجة الاستقرار في سلوك الجماعات وسلوك المنظمة ككل، كما أن اختلاف أداء المنظمات من بيئة إلى أخرى ومن مجتمع لآخر يعتبر من العوامل الرئيسية التي أدت إلى بروز هذا المفهوم التنظيمي (ثقافة المنظمة) عاما بأن اختلاف الثقافة بين هذه المجتمعات لم يكن السبب الرئيسي في تفاوت فعالية هذه المنظمات. لذا كانت هناك حاجة لمفهوم إداري معين يستخدم للتمييز بين المنظمات حتى داخل المجتمع الواحد، خاصة فيما يتعلق بمستوى الأداء[٢].

وتتعدد التعريفات لمفهوم الثقافة التنظيمية لتشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين

---

[١] ابتسام عبد الرحمن حلواني، **من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة ؟**، ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض، السعودية، ٢٠٠٩، ص٠١.

[٢] طلق عوض الله السواط وسعود محمد العتيبي، **البعد الوقتي لثقافة التنظيم**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، المجلد١٢، العدد٠١، جامعة الملك عبد العزيز، ١٩٩٩، ص٥٦.

والعملاء، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام، والافتراضات والمعتقدات التي يشترك أعضاء التنظيم في الإيمان بها والالتفاف حولها. ويمكن القول أيضا بأن الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز السائدة في التنظيم[١].

ولقد استخدم مصطلح الثقافة التنظيمية كمظلة تأوي تحتها كثيرا من المفاهيم الإنسانية، مثل: القيم، والنماذج الاجتماعية، والقيم الأخلاقية، والتكنولوجيا وتأثيراتها. ويعرف (Sehenn) الثقافة التنظيمية على أنها نموذج من الافتراضات الأساسية تخترع وتكتشف وتطور من قبل مجموعة معينة للتغلب على مشكلات ومعوقات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي – لها مصداقية معتبرة وتعلم للأعضاء الجدد لتكون أساسا معتبرا من الوعي والإدراك والتفكير[٢].

وعرفها (wheelen) بأنها عبارة عن مجموعة الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة، ويعرفها (shermerborn) بأنها نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة، كما يعرفها (Kossen) بأنها مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة[٣].

---

[١] محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، دار الشروق، عمان، ٢٠٠٠، ص١٥١.

[٢] أمل حمد الفرحان، **الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني: دراسة تحليليه**، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، مجلة علمية محكمة ومفهرسة، تصدر عن عمادة البحث العلمي، المجلد٠٦، العدد٠١، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، ٢٠٠٣، ص١٦.

[٣] محمود سليمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٥، ص٣١١.

وعرفها (Gibson) وزملاؤه بأنها تعني شيئا مشابها لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المجتمع من قيم واعتقادات ومدركات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة إن ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها أو الإحساس، وثقافة المنظمة تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد. وعرفها (Kurt lewin) بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها. ويمكن الحديث عن ثقافة المنظمة بصورة عامة، أو ثقافة وحدة تنظيمية. والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس، ولكنه حاضر ويتواجد في كل مكان، وهو كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه. وتم تعريفها أيضا بأنها مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة أو وحدة معينه، ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات[١].

إن الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز المعتقدات، والطقوس، والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه[٢].

وعرفها (Shafaritz) أنها تلك الثقافة الموجودة في المنظمة، وهي شيء مماثل أو متجانس مع الثقافة الاجتماعية فهي تشمل الكثير من

[١] حسين حريم، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٤، ص ص٣٢٧-٣٢٨.
[٢] محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص٣٧٣.

الأشياء الغير الملموسة كالقيم، الاعتقادات، الافتراضات، والمدركات الحسية وأشكال سلوكية وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية، أنها القوة غير المرئية وغير الملحوظة والتي تكون دائما وراء الأنشطة المؤسسية التي يمكن ملاحظتها ورؤيتها[١].

وذكر (Schein) بأن ثقافة المنظمة تعني ما تعلمه أفرادها خلال فترة زمنية معينة من خلال محاولاتهم التعامل مع مشاكل بيئتهم الخارجية التي تهدد بقاء التنظيم ومنسوبيه، إضافة إلى المشاكل الداخلية للتنظيم. وتشتمل عملية التعلم هذه على الجوانب السلوكية... والإدراكية... والجوانب العاطفية. وأكثر الثقافات تميزا هي التي يصل أفرادها إلى مرحلة من الإدراك المشترك وطريقة التفكير الموحد بحيث تتحكم في شعور وأحاسيس المجموعة... واتجاهاتهم... وقيمهم، وسلوكهم في نهاية المطاف. وعرفت الثقافة أيضا، بأنها مجموعة من المبادئ التنظيمية الأساسية يتم ابتكارها وتطويرها بواسطة جماعة معينة أثناء تعلم هذه الجماعة للكيفية التي تستطيع بواسطتها التعايش والتكيف مع مشاكل بيئتها الخارجية ومحاولة إيجاد نوع من الاندماج الفعال داخليا، على أن تثبت هذه المبادئ التنظيمية صحتها وتنقل للأعضاء الجدد على أنها الطريق الصحيح لفهم مشاكل التنظيم[٢].

وبناء على ما ذكر من تعاريف لمفهوم الثقافة التنظيمية يمكن الاستنتاج بأن الثقافة التنظيمية " عبارة عن منظومة من المعاني والرموز

---

[١] قوي بوحنية، **ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة**، مجلة الباحث، العدد٠٢، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ٢٠٠٣، ص٢.

[٢] طلق عوض الله السواط وسعود محمد العتيبي، البعد الوقتي لثقافة التنظيم، المرجع السابق، ص٥٧.

والمعتقدات والافتراضات والتوقعات والقيم والمعايير والقواعد والطقوس والممارسات، التي تتطور وتستقر عبر الزمن، وصولا إلى مرحلة الإدراك المشترك، وطريقة التفكير الموحد بين أفراد المنظمة بشكل يتحكم في شعورهم وأحاسيسهم واتجاهاتهم وقيمهم وسلوكهم ".

٢- نظريات الثقافة التنظيمية:

ذكر وصفي أنه نتج عن دراسات العلماء عدد من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة، والأفراد، والجماعات، والتنظيم، وهي:

أ. **نظرية القيم:** يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم، والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، وأن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

ب. **نظرية روح الثقافة:** تنطلق هذه النظرية من إن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص، والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة وعليه يمكننا القول إن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع... وهذا يجعل روح الثقافة لأية منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.

ج. **نظرية التفاعل مع الحياة:** تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية، والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره. ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير، وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة، ودرجة تماسكها، وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة.

د. **نظرية سجية الثقافة:** تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة. وتعبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة. وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة الذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام، والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد[١].

وذكر الصرايرة بأن نظريات الثقافة التنظيمية، هي:

---

[١] حمد بن فرحان الشلوي، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية**، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ٢٠٠٥، ص ص٣٨-٤٠.

أ. **نظرية المؤسس أو الرمز:** ومفادها أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المنظمة وأهدافها وإستراتيجيتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها (قيمه، وفلسفته، ومعتقداته، وكيف ستكون المنظمة فيما بعد)، وبالتالي يوجد نوعا من الرمزية بينه وبين الأعضاء، بمعنى أن يصبحوا الرموز الحقيقيون للثقافة التنظيمية السائدة.

ب. **نظرية المستويات:** إن أصل الثقافة تم تناقلها عبر الأجيال والمجتمعات لذا يعتبر المجتمع المستوى الأول من خلال الدين والمعتقدات والأعراف واللغة والطقوس وأنماط الحياة وغيرها، ثم انتقلت إلى المستوى الثاني وهو مستوى الجماعة عبر مشاركة أفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة، والتي تتكون من خلالها ثقافات فرعية، والمستوى الثالث ينحصر ضمن الفرد ذاته، وتتم ملاحظة ذلك من خلال ما يحمله الفرد القائد المؤسس، وما يتركه من آثار إيجابية داخل أفراد المنظمة.

ج. **نظرية المسارات:** تركز على مفهوم الجماعة والتغير في أهدافها وافتراضاتها، بحيث تتخذ مسارا مرحليا يسهل عليها استمراريتها وديمومتها، وهي:

- **مسار السلطة الاستقلالية:** أي من سيقود الجماعة، وكلما كان القائد متسما بخصائص الشخصية المتكاملة أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة بالمنظمة.
- **مسار التالف وتبادل الأدوار:** ويأتي من خلال الانتماء للجماعة ويعتمد على مدى الالتزام.

- **مسار الابتكار:** ويتعلق بالتكيف مع الطرق الإبداعية من خلال الإنجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها الجماعة.
- **مسار البقاء والنمو:** وتوضح مدى المرونة والتكيف مع ظروف المنظمة المتغيرة، والذي يعتمد على إحداث تغير ثقافي يتم غالبا عن طريق القيادة.

د. **نظرية المجالات:** وتنظر للثقافة التنظيمية على أنها نتيجة تفاعل عوامل داخلية وخارجية تتمثل بالبعد التطوري، لأن لكل منظمة عند نشأتها ثقافة وليدة تمر بمجالات تتمثل بالتحدي والابتكار والاستجابة والاستقرار، ويتمثل البعد الداخلي باتجاهات المنظمة نحو الإنجاز والشعور بتطوير المهنية، أما البعد الخارجي فهو مدى التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية أي أن تتسم بالمرونة والإبداع والمخاطرة.

هـ. **نظرية التفاعل التنظيمي:** وتقول بأن ثقافة المنظمة تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة) مع المكونات التنظيمية (القواعد، والإجراءات، والقوانين، والهيكل التنظيمي، والتقنية المستخدمة، والعمليات). حيث تنتقل سمات وعناصر الثقافة المتكونة من خلال الإدارة العليا إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي والعمليات[١].

٣- خصائص الثقافة التنظيمية:

لا توجد منظمة ثقافتها مشابهه لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع. فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات،

---

[١] جاسم بن فيحان الدوسري، **الثقافة التنظيمية الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة: دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملة البحرين**، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ٢٠٠٧، ص ص٣٠-٣١.

فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها. ومن جوانب الاختلاف بين المنظمات عمر المنظمة، وأنماط اتصالاتها، ونظم العمل والإجراءات، وعملية ممارسة السلطة، وأسلوب القيادة، والقيم والمعتقدات[١].

ومن أهم خصائص ثقافة المنظمة:

أ. **الانتظام في السلوك والتقيد به:** نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإن هم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.

ب. **المعايير:** هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه (لا تعمل كثيرا جدا، ولا قليلا جدا).

ج. **القيم المتحكمة:** يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها مثل: جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب، والانصياع للأنظمة والتعليمات.

د. **الفلسفة:** لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.

هـ. **القواعد:** عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى. والفرد يعمل في المنظمة وفقا للقواعد المرسومة له.

و. **المناخ التنظيمي:** عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي، وتتضمن مجموعة الخصائص هذه: الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط لاتصال... الخ[٢].

---

[١] محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي...، المرجع السابق، ص٣١٤.
[٢] محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي...، المرجع السابق، ص ص٣١٥-٣١٦.

وفي رأي آخر يوجد سبع خصائص أساسية تعبر عن جوهر ثقافة المنظمة، وهي:

- **الإبداع والمخاطرة:** درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة.
- **الانتباه للتفاصيل:** الدرجة التي يتوقع فيها العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين للتفاصيل.
- **التوجه نحو الناس:** درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.
- **التوجه نحو الفريق:** درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفرق لا الأفراد.
- **العدوانية:** درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم، لا سهولة وودية التعامل معهم.
- **الثبات:** درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.
- **الانتباه نحو النتائج:** درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج[١].

وفي قول آخر بأن ثقافة المنظمة تتضمن أبعادا وخصائص رئيسية ترتبط ببعضها البعض، وتعتمد على بعضها البعض والتي قد تختلف من منظمة لأخرى:

- **المبادرة الفردية:** درجة الحرية والمسؤولية والاستقلالية لدى الفرد.
- **التوجيه:** إلى أي مدى تضع المنظمة أهدافا وتوقعات أدائية واضحة.
- **التكامل:** ما مدى تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق.

---

[١] ماجدة العطية، **سلوك المنظمات: سلوك الفرد والجماعة**، دار الشروق للنشر، عمان، ٢٠٠٣، ص٣٢٦.

- **دعم الإدارة:** إلى أي مدى تقوم الإدارة بتوفير الاتصالات الواضحة، والمساعدة، والمؤازرة للعاملين.
- **الرقابة:** ما مدى التوسع في تطبيق الأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر المستخدم لمراقبة وضبط سلوك العاملين.
- **الهوية:** إلى أي مدى ينتمي العاملون للمنظمة ككل بدلا من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني.
- **نظم العوائد:** إلى أي مدى يتم توزيع العوائد (الزيادات والعلاوات والترقيات) على أساس معايير أداء العاملين مقارنة بالأقدمية والمحاباة وغيرها.
- **التسامح مع النزاع:** إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين على إظهار/إعلان النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة.
- **أنماط الاتصال:** إلى أي مدى تقتصر الاتصالات في المنظمة على الاتصال الهرمي الرسمي[١].

وبناء على ما ذكر يمكن الاستنتاج بأن خصائص المنظمة من الممكن أن تكون متشابهة بين المنظمات، ولكن من غير الممكن أن تكون متطابقة، حيث تقوم كل منظمة بتطوير ثقافة خاصة بها من خلال فلسفتها وأنماط اتصالها وإجراءاتها وعملياتها ونظم العمل وطرق اتخاذ القرار والقصص والحكايات والقيم والتوقعات والاعتقادات، وبمرور الوقت يصبح للمنظمة ثقافتها الخاصة التي يدركها ك لا من العاملين والجمهور.

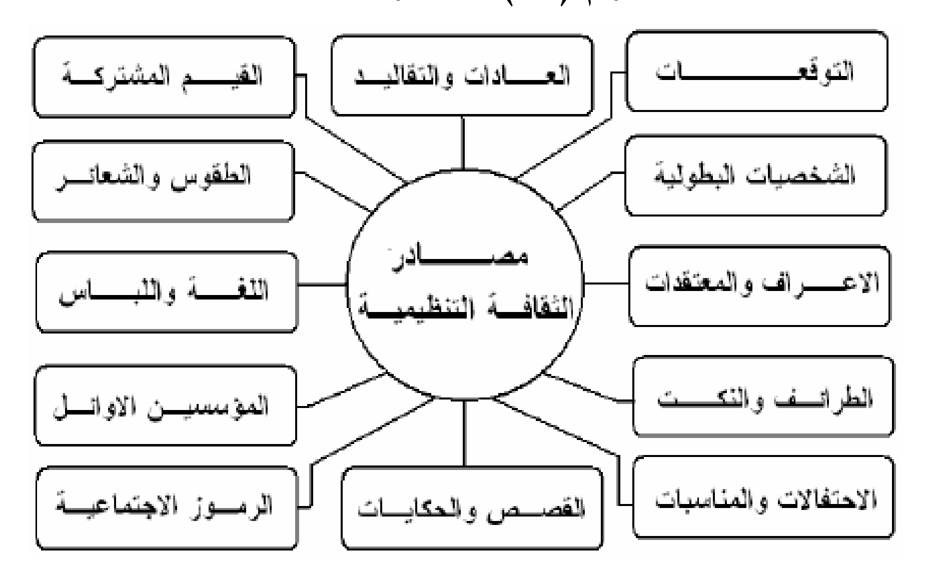
---

[١] حسين حريم، السلوك التنظيمي...، المرجع السابق، ص٣٢٨.

٤- مصادر الثقافة التنظيمية:

يمكن توضيح مصادر الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (٠٢): مصادر الثقافة التنظيمية



المصدر: زياد سعيد الخليفة، **الثقافة التنظيمية في رفع الأداء: دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية**، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ٢٠٠٨.

ذكر العديلي أنه تنحصر أهم مصادر الثقافة التنظيمية فيما يلي:

١. **العادات والتقاليد والأعراف:** تؤثر العادات والتقاليد والبيئة الداخلية والخارجية في شخصيات أفراد المجتمع وتحدد أنماطهم السلوكية.

٢. **الطقوس واحتفالات المناسبات:** أساليب الاحتفال بالأعياد والمناسبات القومية والمناسبات الإدارية في بعض المنظمات.

٣. **قصص التراث:** التي تستخدم كرموز اجتماعية لربط الإنسان بتراثه وثقافة مجتمعه القديمة لاستخلاص العبر والدروس المستفادة في مواجهة المشكلات.

٤. **المجاز والطرائف والنكت والألعاب:** أساليب رمزية تستخدم في التعبير عن مشاعر المودة وتخفيف صراعات وضغوط العمل.

٥. **البطولات والرموز الاجتماعية:** قصص وسيرة القادة في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتاريخية الذين يقتدى بهم في المنظمات.

٦. **القصص والحكايات:** تعكس رسالة معينة للعاملين لتشجيعهم على التجديد والابتكار والتفاني في العمل لتحقيق أهداف المنظمة[١].

وبناء على ما ذكر يمكن الاستنتاج بأن من أهم مصادر الثقافة هم المؤسسون الأوائل، الذين يقومون بتكوين وتشكيل وتنمية العادات والتقاليد، وطرق وأساليب العمل، وتؤثر رؤيتهم وفلسفتهم في تنمية القيم الثقافية منذ اللحظات الأولى لنشوء المنظمة، إضافة إلى طريقتهم في اختيار موظفين تتوافق قيمهم مع ما يؤمنون به، وتبنيهم لثقافة تتحول إلى ممارسات إدارية، وتترجم تجربتهم إلى قصص وحكايات يتم تناقلها داخل المنظمة.

٥- عناصر الثقافة التنظيمية:

يعتقد (Dension) بأن القيم والاتجاهات والافتراضات والمعايير السائدة بالمؤسسة لها تأثير كبير على كفاءة وفعالية المؤسسة، فهو يرى أن

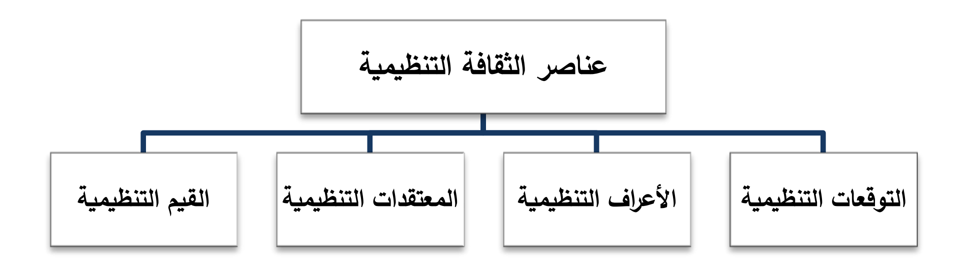
---

[١] زياد سعيد الخليفة، **الثقافة التنظيمية في رفع الأداء: دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية**، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ٢٠٠٨، ص٢٣.

زيادة الفعالية أو تناقصها هي دالة في القيم والمعتقدات التي يعتنقها أعضاء المؤسسة[1].

يمكن توضيح عناصر الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (٠٣): عناصر الثقافة التنظيمية



المصدر: محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٥.

١. **القيم التنظيمية:** القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم. أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين... الخ[2].

[1] علي عبد الله، المرجع السابق، ص٠١.
[2] محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي...، المرجع السابق، ص٣١٢.

إن القيم التنظيمية تمثل تفاهم مشترك في منظمة ما أو بيئة عمل على سلوكيات وتوجهات معينة ومتعارف عليها مثل الاهتمام بإدارة الوقت واحترام العملاء والتعاون بين الزملاء[١].

كما يقول النعمي بأنه تمثل القيم الركيزة الرئيسية في أية ثقافة تنظيمية، وأنها جوهر فلسفة أية منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وأنها تعكس شعور العاملين واتجاهاتهم العامة نحو المنظمة، كما تحدد الخطوط العريضة لأنشطتهم اليومية، لذا يعتقد بأن نجاح المنظمات يتوق ف على كيفية إدراك منت سبيها لتلك القيم التنظيمية والعمل بموجبها[٢].

٢. **المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية[٣].

هي أفكار مشتركة بين العاملين في بيئة عمل واحدة يعتقدون بها ويسعون لتطبيقها في بيئة العمل لأنها تتعلق بكيفية إنجاز العمل والقيام بالمهمات الموكلة لهم داخل المنظمة[٤].

---

[١] توفيق المدهون وإبراهيم محمد علي الجزراوي، **تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور**، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، ١٩٩٥، ص٣٩٩.

[٢] محمد بن غالب العوفي، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنظمة الرياض**، رسالة ماجستير، غير منشور، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ٢٠٠٥، ص١٣.

[٣] محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي...، المرجع السابق، ص٣١٢.

[٤] موسى توفيق المدهون وإبراهيم محمد علي الجزراوي، **تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور**، ط١، المركز العربي للخدمات الطلابية، الأردن، ١٩٩٥، ص٤٠٠.

٣. **الأعراف التنظيمية:** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة. مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع[١].

وهي ما تم التعارف علية داخل أي منظمة عمل دون الحاجة لكتابة تلك الأعراف، حيث تسود ويلتزم الجميع بها، وإن لم تكن مكتوبة. فالجميع يرى أنها واجبة التنفيذ والالتزام بها على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة ولبيئة العمل، وذلك بغض النظر إن كانت تلك الأعراف ذات فائدة أو لا الفائدة مثل عدم توظيف اثنين من نفس العائلة في مكان عمل واحد، أو عدم السماح لمن يشغل منصب حساس في الحكومة بالزواج من جنسية أجنبية[٢].

٤. **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات العامل النفسية والاقتصادية[٣].

وهي التوقعات التي يتوقعها الفرد من المنظمة أو بالعكس ما تتوقعه المنظمة من الأفراد العاملين بها خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، فالكل

[١] محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي...، المرجع السابق، ص٣١٣.
[٢] موسى توفيق المدهون وإبراهيم محمد علي الجزراوي، المرجع السابق، ص٤٠٠.
[٣] محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي...، المرجع السابق، ص٣١٣.

يسعى لهدف ما، فالفرد قد يكون توقعه أن تقوم المنظمة بتبني إبداعاته أو بإعطائه وضعا اجتماعيا معينا أو قد يكون هدفه تحقيق مستوى من الرفاهية لأولاده، وبالمقابل تتوقع المنظمة منه أن يعطي أفضل ما لديه أو أن يطيع القوانين واللوائح المتبعة في المنظمة، وقد تتوقع منه الإبداع، وهذا يختلف باختلاف المنظمة والأفراد ورغبتهم وتطلعاتهم، كذلك يتوقع الموظف توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الموظف النفسية والاقتصادية(١).

٦- وظائف الثقافة التنظيمية وأهميتها:

إن من أوضح الأدوار التي تلعبها الثقافة التنظيمية أنها:

أ. **تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية:** كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما زاد ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.

ب. **إيجاد الالتزام برسالة الشركة:** ذلك إن تفكير الناس عادة ما ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمام المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك بأن الثقافة تذكرهم بأن منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.

ج. **تدعيم وتوضيح معايير السلوك بالمنظمة:** فالثقافة تقود أفعال وأقوال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قولة أو عملة في كل حالة من

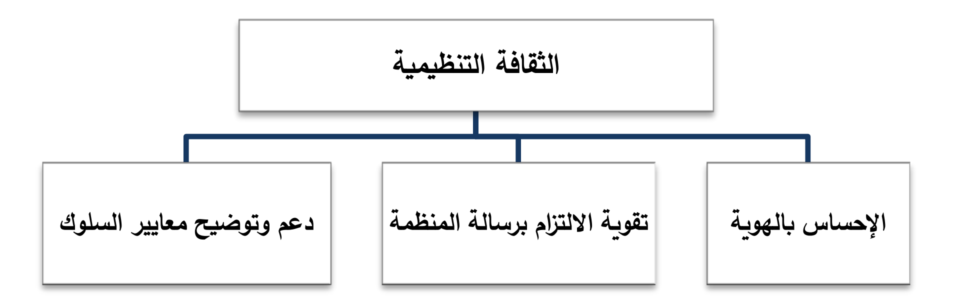
---

(١) موسى توفيق المدهون وإبراهيم محمد علي الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي...، المرجع السابق، ص٤٠١.

الحالات وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة، وكذلك السلوك المتوقع من عدد من العاملين فينفس الوقت[١].

ويمكن توضيح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (٠٤): الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية



المصدر: جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، **إدارة السلوك في المنظمات**، تر: رفاعي رفاعي وبسيوني إسماعيل، دار المريخ للنشر، الرياض، ٢٠٠٤، ص٦٣١.

وذكر الحسيني بأن الثقافة التنظيمية تؤدي عدة وظائف هامة وأساسية على النحو التالي:

- الثقافة التنظيمية الواضحة تنمي الشعور بالذاتية، وتحدد الهوية الخاصة بالعاملين.
- تلعب الثقافة التنظيمية دورا جوهريا في إيجاد الالتزام، والولاء بين العاملين، مما يتغلب على الالتزام الشخصي، والمصالح الذاتية للعاملين.

---

[١] جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، **إدارة السلوك في المنظمات**، تر: رفاعي رفاعي وبسيوني إسماعيل، دار المريخ للنشر، الرياض، ٢٠٠٤، ص٦٣٠.

- تكون إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به لإعطاء معنى واضحا وفاعلا لنشاط المنظمة.
- تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة، بحيث تؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل[1].

❖ أهمية الثقافة التنظيمية:

ذكر الرخمي بأنه ترجع أهمية الثقافة التنظيمية إلى دورها في:

- تكوين دليل إرشادي للإدارة والعاملين لتحديد نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها.
- تنظيم الإطار الفكري الخاص بتوجيه أعضاء المنظمة الواحدة، وتنظيم أعمالهم وإنجازاتهم.
- تمييز ملامح المنظمة عن غيرها من المنظمات.
- تيسير مهمة الإدارة ومساعدتها على تحقيق أهدافها.
- منح المنظمة الميزة التنافسية إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل، وخدمة العميل.
- استقطاب العاملين المتميزين والمبدعين.
- زيادة قابلية المنظمة للتغيير، ورفع قدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.
- تشكيلها ضغوطا على العاملين بالمنظمة للمضي قدما في عملية التفكير والتصرف بطرق تنسجم مع الثقافة السائدة بالمنظمة[2].

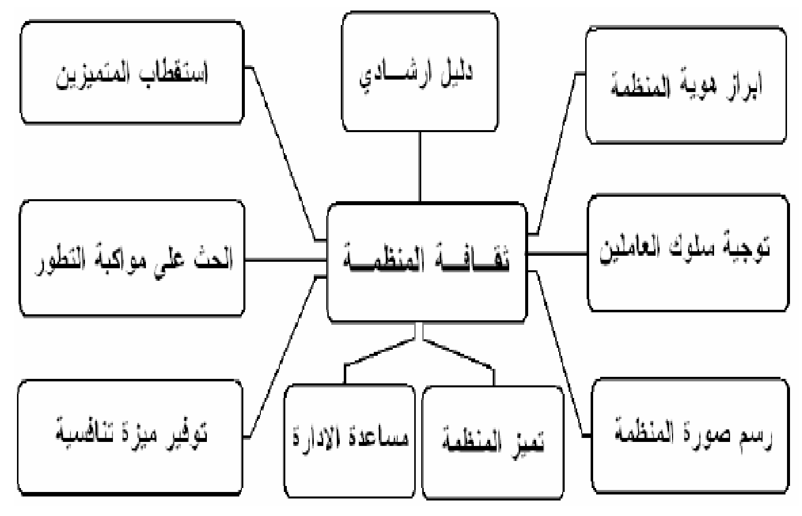
---

[1] حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي...، المرجع السابق، ص٣٧.

[2] زياد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية...، المرجع السابق، ص ص٢٠-٢١.

ويمكن توضيح أهمية الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (٠٥): أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة



المصدر: زياد سعيد الخليفة، **الثقافة التنظيمية في رفع الأداء: دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية**، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية ٢٠٠٨.

وفي رأي آخر، إن ثقافة المنظمة تؤدي إلى:

- تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية.
- تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة.
- القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكرة والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

- تحدد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها[١].

٧- أنواع الثقافة التنظيمية:

أشار بعض علماء الإدارة إلى وجود أنواع متعددة من الثقافات التنظيمية، فهي تختلف من قطاع إلى قطاع، ومن منظمة إلى منظمة. ومن أبرز هذه الأنواع:

أ. **الثقافة البيروقراطية:** في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات والسلطات فالعمل منظم وموزع، وهناك تنسيق بين الوحدات المختلفة، ويأخذ تسلسل السلطة وانتقال المعلومات شك لا هرميا، وتعتمد على التحكم والالتزام.

ب. **الثقافة الإبداعية:** وتتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع، ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

ج. **الثقافة المساندة:** تتسم بيئة العمل هنا بالصداقة ومساعدة العاملين بعضهم لبعض، فيتولد لدى العاملين إحساس بأنهم أسرة واحدة تعمل بانسجام وتوافق ومؤازرة تامة. وتعمل المنظمة على خلق جو من الثقة والمساواة والتعاون والروح الودية، ويتم التركيز هنا على الجانب الإنساني في التعامل.

د. **ثقافة العمليات:** يتم التركيز هنا على طريقة إنجاز العمل وليس على النتائج التي تم تحقيقها. فيسود الحذر بين أعضاء التنظيم، ويعمل الكل

[١] عزاوي عمر ومحمد عجيلة، **مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية- رؤية مستقبلية**، مجلة الباحث، العدد٠٤، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ٢٠٠٦، ص٦١.

على حماية أنفسهم، وبالتالي تقل الرغبة في تحمل المخاطرة، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر تنظيما، ودقة في وقته، والذي يولي اهتماما أكبر بالتفاصيل عند أداء عمله.

هـ. **ثقافة المهمة:** وتكون موجهة نحو تحقيق الهدف، وإنجاز العمل والتركيز على النتائج، كما تعطي هذه الثقافة أهمية خاصة لاستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة. وبالتالي فهي تحتوي على قواعد وأنظمة قليلة، وتركز على الخبرة التي تلعب دورا بارزا في التأثير على صناعة القرارات.

و. **ثقافة الدور:** وتؤكد هذه الثقافة على نوعية التخصصات والأدوار الوظيفية أكثر من الأفراد، كما تعطي أهمية للقواعد والأنظمة، وتوفر هذه الثقافة الأمن الوظيفي، والاستمرارية والثبات في الأداء، وتكون ملائمة للمنظمات البيروقراطية والمؤسسات العامة التي تركز على المسؤوليات الوظيفية(١).

ويشير ويلسون إلى أن الوصف الوظيفي أكثر أهمية من المهارات والقدرات للمنتمين لهذه الثقافة، كما أن الأداء الذي يتعدى حدود إدراك الدور ليس مطلوبا ولا يشجع عليه، حيث أن السلطة الخاصة بموقع الوظيفة أمرا صحيحا ومشروعا، أما القوة الشخصية فمرفوضة، بما يؤيد بيروقراطية ماكس فيبر التي تقوم على أساس اعتماد فاعلية النظام على الالتزام بالمبادئ بدلا من الشخصيات، لذلك تتلاءم هذه الثقافة مع المنظمات التي تتسم بالاستقرار، وليس التغيير المستمر، لأن وظائف الثقافة تكون مناسبة في

(١) طلق عوض الله السواط وسعود محمد العتيبي، البعد الوقتي لثقافة التنظيم، المرجع السابق، ص ص٦٢-٦٣.

البيئة التي تتسم بالثبات النسبي، لكنها تكون غير مضمونة في البيئة المتغيرة لصعوبة استجابتها للتغيرات السريعة، حيث أن ثقافة الدور تحتاج للثبات والاستقرار والتطوير المتدرج البطيء نسبيا[١].

ز. **ثقافة النفوذ:** يقول (Handy) بأنها ثقافة تشبه في امتدادها وسيطرتها نسيج العنكبوت، حيث تعكس تركيز القوة للأسرة التي تملك منظمة صغيرة أو كبيرة، حيث تنحصر المسؤوليات في أعضاء الأسرة، وتمنح للأفراد بد لا من الخبراء، مما يوجد نسيج تنظيمي عنكبوتي، حيث تتركز مصادر السلطة واتخاذ القرارات في عدد محدود من الأفراد الاستراتيجيين والأعضاء الأساسيين، ويكون دورهم هو إيجاد مواقف يجب على الآخرين تنفيذها والالتزام بها، مما يضعف من فرص الإبداع والابتكار نتيجة صعوبة تأثير الآخرين في الأحداث، ولذلك فإن قدرة ثقافة النفوذ على التكيف مع المتغيرات البيئية يعتمد إلى حد بعيد على إدراك وقوة من يشغل مراكز النفوذ والسلطة داخل المنظمة، وهذا يترتب عليه نجاح المنظمة وتكيفها بسرعة أو فشلها في رؤية الحاجات الملحة للتغيير ومن ثم إخفاقها.

ح. **ثقافة الوظيفة أو العمل:** يقول ويلسون أنه تشيع هذه الثقافة في المنظمات الديناميكية التي تهتم بأنشطة البحث العلمي والتطوير، والبحث عن التغيير الفاعل، مما يترتب عليه الحاجة باستمرار لفرق وظيفية مؤقتة لمواجهة أو تلبية الاحتياجات المستقبلية، لذلك تحرص هذه

---

[١] صالح بن سعد المربع، **القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني،** أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ٢٠٠٨، ص٥٦.

المنظمات على استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات، فالثقافة في هذه المنظمة تمثل شبكة نتيجة الاتصال الوثيق بين مختلف الأقسام، والوظائف، والتخصصات، حيث تعتمد هذه الثقافة على الاتصال والتكامل كأدوات تستطيع بها المنظمة التكيف والاستجابة للتغيرات المحيطة بالاعتماد على الخبرات والمعلومات الحديثة، ومن ثم تنسجم الثقافة بدرجات أكبر مع النتائج، ولكنها غالبا ما تتعارض مع موارد المنظمة لأنها في الغالب تحتاج لموارد ضخمة لتنفيذ الأفكار.

ط. **ثقافة الفرد:** يقول الظاظا هي الثقافة التي تميز نموذج الإدارة الواعي، حيث يحدد الأفراد داخل الهيكل التنظيمي بشكل جماعي الطريق الذي ستسير فيه المنظمة، ويميل الهيكل التنظيمي الرسمي إلى خدمة احتياجات الأفراد داخل الهيكل التنظيمي من منطلق رفض الهرمية الرسمية لإنجاز العمل، وتحويل غرضها إلى تلبية احتياجات العاملين في أي موقع وظيفي من خلال رفض رقابة الإدارة الرسمية، وإتاحة فرص أكبر للابتكار والإبداع.

ي. **الثقافات الملائمة:** ذكر شارلز هل وجونز بأنها عبارة عن استخدام الثقافة الملائمة للمتطلبات الخارجية والوحدات التنظيمية التي تشكل مجموع وحدات المنظمة ككل، فالوحدات التنظيمية داخل المنظمة قد تتطلب هياكل تنظيمية مختلفة، وبعضها يعمل في بيئة مستقرة يكون التغيير فيها محدودا، في حين يتعرض البعض الآخر للتبديل والتغيير سواء في مهام العمل، أو في طرق إنجاز العمل، مما يتطلب الحاجة

لمداخل مختلفة لإدارة الثقافات المتباينة في الوحدات التنظيمية المختلفة[1].

ويمكن توضيح أنواع الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (٠٦): أنواع الثقافة التنظيمية

الثقافة البيروقراطية	أنواع الثقافة التنظيمية	ثقافة العمليات
الثقافة الابداعية		ثقافة الدور
ثقافة الفرد		ثقافة النفوذ
ثقافة المهمة	ثقافة الوظيفة أو العمل	الثقافة المساندة

المصدر: صالح بن سعد المربع، **القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني**، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ٢٠٠٨.

وهناك من يرى بأن الثقافة التنظيمية تنقسم إلى نوعين رئيسيين حسب قدرتها على التكيف مع البيئة المحيطة والمستجدات هما:

أ. **الثقافة المرنة:** وهي التي تتضمن اتخاذ إجراءات تمنح المنظمة القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، فض لا عن تشجيع العاملين على إيجاد واغتنام الفرص الجديدة لتطوير كفاءات المنظمة من أجل استغلال ما يلوح من فرص بيئية، فالقادة الذين ينتهجون الثقافات المرنة يكتسبون القدرة على طرح تغييرات على نظم تشغيل المنظمة بما فيذلك التغييرات

[1] صالح بن سعد المربع، القيادة الإستراتيجية...، المرجع السابق، ص ص٥٦-٥٧.

في إستراتيجية المنظمة وهيكلها، مما يمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، ومن ثم تتيح الثقافة المرنة الفرصة للمنظمات التي تنتهجها أن تبقى وتستمر في البيئات المتغيرة اعتمادا على أدائها العالي.

ب. **الثقافة الجامدة:** تعاني المنظمات التي تنتهج الأنماط الثقافية الجامدة من العديد من المشكلات الإستراتيجية التي من أهمها عجز قيادة المنظمة على اتخاذ اتجاه استراتيجي جديد نظرا لإمكانية تغيير البيئة، ووجود منافسين جدد أو تقنية جديدة تتطلب مثل هذا التغيير. كما أن الثقافات الجامدة لا يترتب عليها تطوير الهياكل التنظيمية حسب احتياجات الإدارات والأقسام المختلفة، حيث يعتاد القادة بعد الانتهاء من تشكيل هياكلهم التنظيمية على استخدام الطرق التقليدية في إدارة العمل، ونادرا ما يتعرفون على تأثير الهياكل العامة على القواعد السلوكية والقيم الثقافية، حيث أن الهيكل التنظيمي للمنظمة قد يعزز القصور الذاتي[١].

وذكر دويلة ومرسي أربعة أنماط رئيسة للثقافة التنظيمية، هي:

- **ثقافة القوة:** توجد في المؤسسات الصغيرة، وتتمحور الأمور وتتركز القرارات عند شخصية محورية، ويعتمد نجاح هذا النمط الثقافي على قرارات الشخصية المحورية سواء الفنية أو الإدارية.
- **ثقافة الدور:** وتعتمد هذه النوعية من الثقافات على وجود مجموعة من اللوائح والإجراءات الصارمة التي يجب إتباعها لإنجاز المهام وتحقيق

[١] صالح بن سعد المربع، القيادة الإستراتيجية...، المرجع السابق، ص ص٥٧-٥٨.

الأهداف، في ظل هذا النوع من الثقافة فإن كل فرد يقوم بدور محدد يجب عليه التقيد به.

- **ثقافة المهام:** تركز هذه الثقافة على الحاجة لإنجاز المهام وليس أي شيء آخر، وتدعم مثل هذه النوعية من الثقافة التنظيمية العمل الجماعي وروح الفريق، كما تشجع المرونة والتكيف وتفويض السلطة كمتطلب لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- **ثقافة الفرد:** تستند إلى تدعيم الأدوار الفردية، إذ يصبح كل فرد مجال محوري فيما يتعلق بمجال تخصصه أو نطاق مهامه[١].

وبناء على ما ذكر يمكن الاستنتاج بان الثقافات تنقسم إلى ثلاث أنواع هي:

- **ثقافة تنظيمية محافظة:** وتشتمل على الثقافة البيروقراطية، وثقافة العمليات وثقافة الدور وثقافة النفوذ.
- **ثقافة تنظيمية مرنة:** وتشتمل على الثقافة المساندة، وثقافة المهمة.
- **ثقافة تنظيمية مبدعة:** وتشتمل على الثقافة الإبداعية، وثقافة الوظيفة، وثقافة الفرد.

٨- مراحل تطور الثقافة التنظيمية:

ذكر أبو بكر بأن ثقافة المنظمة تتطور من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية هي المجتمع، والصناعة أو النشاط، والمنظمة. حيث أن ثقافة المنظمة هي ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على

---

[١] أنمار مصطفى الكيلاني ومرام فؤاد أبو النادي، **العوامل المكونة للثقافة المؤسسية الداعمة للتشارك المعرفي في الجامعات الأردنية الرسمية**، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر التربية في عالم متغير، الزرقاء، الأردن، ٢٠١٠، ص ص٥-٦.

مستوى المجتمع والنشاط الذي تعمل في إطاره المنظمة، حيث تتداخل وتتفاعل خصائص المنظمة مع تلك الثقافة، ويتضح ذلك في التالي:

أ. **ثقافة المجتمع:** وتعبر عن القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع المتأثرة بنظمه المختلفة، والتي ينقلها الأفراد العاملون إلى المنظمة مما يؤثر في إستراتيجية المنظمة ورسالتها وأهدافها، علما بأن من الضروري أن تتوافق سياسات المنظمة وأهدافها ومعاييرها مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب الشرعية والقبول.

ب. **ثقافة النشاط:** وتعبر عن ثقافة المنظمات العاملة في النشاط نفسه حيث تتشابه ثقافاتها، إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما في نشاط معين تعتنقها المنظمات الأخرى فيتكون عبر الوقت نمط معين من الثقافة داخل منظمات النشاط نفسه يؤثر في جوانب مهمة كعملية اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونوع الملابس وغير ذلك من الأشياء داخل المنظمة.

ج. **ثقافة المنظمة:** تختلف ثقافة المنظمات الحكومية والمنظمات الكبيرة عن ثقافة المنظمات الصغيرة أو الخاصة عادة، كما قد يكون هناك اختلاف بين الثقافات داخل الإدارات والأقسام في المنظمات الكبيرة، حيث يتعرض الأفراد في هذه الوحدات المختلفة إلى متغيرات مختلفة وبعض الضغوط التي تدفعهم لتبني مجموعة قيم ومعتقدات تحكم سلوكياتهم وتحمي تواجدهم[١].

وقال اللوزي بأن الثقافة التنظيمية قد مرت بمراحل التطور التالية:

---

[١] ابتسام عبد الرحمن حلواني، من أين يبدأ التغيير...، ص ص١٥-١٦.

- **المرحلة العقلانية:** تضمنت النظر إلى العامل من منظور مادي بحت، بمعنى تزويده بحوافز مادية لأداء مهامه، حيث اعتبرت العامل اله وتجاهلت تأثير العلاقات الإنسانية.
- **مرحلة المواجهة:** بدأت مع ظهور النقابات العمالية، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، ومحاسبة الإدارة في حال إهمال العنصر الإنساني، وقد أدى الحرص على منح الفرد حقوقه وتكليفه بواجباته إلى تصاعد قيم الحرية والاحترام والتقدير.
- **مرحلة الإجماع في الرأي:** اتسمت هذه المرحلة بنقل الإدارة من المديرين إلى العاملين، وتضمنت تعزيز مفهوم وأهمية القيم الإدارية، وتطرقت هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم إلى فرضيات Y, X لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية.
- **المرحلة العاطفية:** شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس، واعتبرت العامل كتلة من المشاعر والأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية.
- **مرحلة الإدارة بالأهداف:** ركزت على مبادئ الشورى والمشاركة بين الإدارة والعاملين في عمليات اتخاذ القرار والتخطيط والتنسيق والإشراف، بالإضافة إلى العمل بشكل جماعي وتشكيل فرق العمل اللازمة وتحديد المسؤوليات المشتركة، ووضع وتنفيذ السياسات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.
- **مرحلة التطوير التنظيمي:** تضمنت تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية باستخدام منهجية التطوير التنظيمي لوضع الخطط الآنية والمستقبلية، مما مهد لظهور مفاهيم وقيم جديدة كالاهتمام بالعلاقات الإنسانية

والجوانب النفسية ودراسة ضغوط العمل والإجهاد وحالات التوتر والانفعال.

- **مرحلة الواقعية:** تعد مزيجا من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم من خلال إدراك عمل المديرين بمفهوم القيادة وأهميتها، ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس وظهور مصطلحات جديدة[(١)].

ويمكن توضيح مراحل تطور الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (٠٧): مراحل تطور الثقافة التنظيمية

المصدر: زياد سعيد الخليفة، **الثقافة التنظيمية في رفع الأداء: دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية**، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ٢٠٠٨.

(١) زياد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية...، المرجع السابق، ص ص٢٧-٢٨.

٩- العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية:

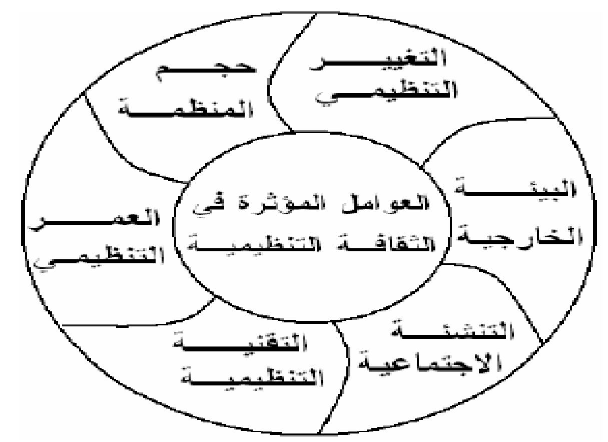
ذكر (Bylesetal) بأن ضعف وقوة ثقافة المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل:

- **حجم المنظمة:** تعتبر الثقافة من الظواهر الملازمة للجماعات التنظيمية، فكلما صغر حجم الجماعات واشترك أعضاؤها في العديد من التجارب، كلما كان هناك احتمال أكبر لنشوء ثقافة مشتركة، بينما يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافيا ووظيفيا.
- **العمر التنظيمي:** غالبا ما يتكون لدى المنظمات القديمة ثقافة مميزة أكثر مما هو موجود لدى المنظمات حديثة العهد والتي لا تزال تمر في المراحل الأولى من النمو والاستقلالية.
- **التقنية التنظيمية:** تساعد التقنية على إيجاد طريقة مقبولة لدى منسوبي التنظيم على القيام بالمهام، وهذا يمثل أحد دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة، كما يؤثر ايجابيا على مستوى الأداء.
- **التنشئة الاجتماعية:** يخضع الفرد في المنظمة لعمليات مستمرة من التنشئة التنظيمية تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ لديه، فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال كلما كنا بصدد ثقافة تنظيمية أقوى.
- **التغيير التنظيمي:** التغيير السريع في التنظيم وأعضائه، كترك العمل مثلا، والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يضعف احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية.

- **البيئة الخارجية:** استقرار بيئة التنظيم الخارجية يساهم في وجود استقرار داخلي، وهذا يسمح بظهور ثقافة تنظيمية مميزة[1].

ويمكن توضيح العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (٠٩): العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية



المصدر: طلق عوض الله السواط وسعود محمد العتيبي، **البعد الوقتي لثقافة التنظيم**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، المجلد١٢، العدد٠١، جامعة الملك عبد العزيز، ١٩٩٩.

وذكر (Shein) أنه يتوقف التأثير الإيجابي أو السلبي للثقافة التنظيمية على فاعلية المنظمات الإدارية، فالثقافة التنظيمية تتأثر بالعوامل التالية:

- تعاقب الأجيال، فهي لا تحكم فقط الأنماط القيادية المتبعة والتي تؤثر بدورها في سلوك الأفراد، ولكنها تؤثر أيضا في الطريقة التي تقدم بها المنظمة خدماتها للمستفيدين.

[1] طلق عوض الله السواط وسعود محمد العتيبي، المرجع نفسه، ص ص٦٠-٦١.

- القيادة الإدارية التي تلعب دورا بارزا في إيجاد ثقافة تنظيمية ذات طابع معين ينسجم مع معطيات هذه القيادة.
- النمط الإداري السائد الذي يمثل الواجهة الحقيقية لثقافة المنظمة، ومن السهولة فرضه على باقي منسوبي المنظمة[١].

١٠- المحافظة على الثقافة التنظيمية:

يقول (White) أنه إذا ما رغبت المنظمة بتحويل البيئة التنظيمية الايجابية إلى ثقافة تنظيمية طويلة الأمد فلابد لها من التركيز على الجوانب التالية:

١. **الوضوح التنظيمي:** ويقصد بذلك مدى فهم واستيعاب أعضاء التنظيم للأهداف والخطط المتبناة، ودرجة مساهمة هؤلاء الأعضاء في وضعها وتنفيذها.
٢. **البناء الهيكلي لصناعة القرار:** بمعنى هل هناك حرية كاملة لتدفق المعلومات وانتقالها بين أجزاء التنظيم لتصل بوضوح إلى مراكز اتخاذ القرار، فالهدف من البناء التنظيمي في المقام الأول هو تسهيل عملية صناعة القرار، وليس مجرد بناء الخرائط وتوضيح خطوط السلطة.
٣. **التكامل التنظيمي:** أي درجة وجود التعاون والاتصال الفعال بين وحدات التنظيم المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة، ونجاحها في التفاعل مع بيئتها الخارجية.
٤. **تاريخ المنظمة:** مدى معرفة الفرد بتاريخ منظمته وطرق العمل بها، وقدرة التنظيم على خلخلة الوضع غير المرغوب فيه وتقديم التغيير اللازم.

---

[١] صالح بن سعد المربع، القيادة الإستراتيجية، المرجع السابق، ص٧٦.

٥. **الأسلوب الإداري:** وجود توازن قيادي يعطي الأفراد قدرا كبيرا من حرية الرأي لاستثمار ما لديهم من قدرات ومواهب ضمن إطار عام من الانضباط الوظيفي.

٦. **التنشئة:** في بداية حياة الفرد العملية يتعرض لعملية تنشئة من قبل المنظمة، سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية على المستوى الفردي أو الجماعي، يتعلم الفرد من خلالها طرق إنجاز العمل وما هو الدور المتوقع منه.

٧. **تنمية العنصر البشري:** مدى تهيئة المنظمة للفرص الكافية لمنسوبيها والتي تسمح لهم بتنمية قدراتهم وصقل مواهبهم إلى أعلى درجة ممكنة، ومدى فعالية المنظمة في إبراز أهداف منسوبيها وربط تحقيقها بمستوى أداء معين، أي إيجاد نوع من التوافق بين أهداف التنظيم وأهداف منسوبيه(١).

هناك ثلاثة عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة والبقاء على ثقافة المنظمة وهي:

- **الإدارة العليا:** إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عام لا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد

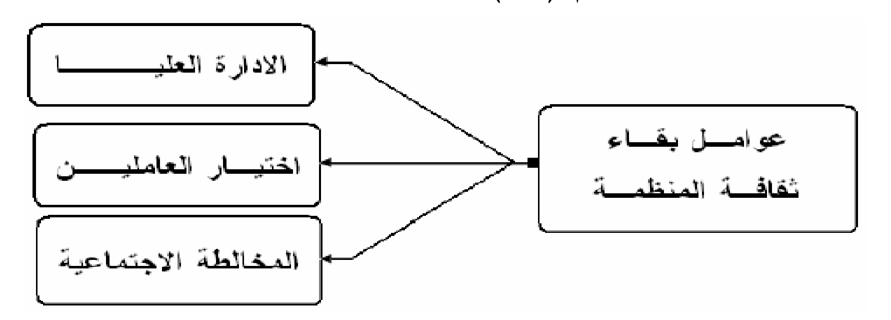
(١) طلق عوض الله السواط وسعود محمد العتيبي، البعد الوقتي لثقافة التنظيم، المرجع السابق، ص ص٥٩-٦٠.

والأنظمة والتعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياساتها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.

- **اختيار العاملين:** تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، وفي عملية الاختيار يجب أن يكون هناك مواءمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها.
- **المخالطة الاجتماعية:** عند اختيار عناصر جديدة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة[1].

ويمكن توضيح عوامل بقاء ثقافة المنظمة من خلال:

شكل رقم (١٠): عوامل بقاء ثقافة المنظمة



المصدر: محمود سليمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٥.

---

[1] محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي...، المرجع السابق، ص ص٣١٩-٣٢٠

وبناء على ما ذكر يمكن الاستنتاج بأن ما يساعد على بقاء الثقافة هو توافق الممارسات الإدارية مع قيم المنظمة فلا يجوز أن تكون القيم شيء والممارسات شيء آخر، كذلك لابد من توافق قيم العاملين مع قيم المنظمة، وأشدد على ضرورة توفير برنامج تدريبي للعاملين في طريقة فعل الأشياء مثل أسلوب الحديث مع الرؤساء أو طريقة الملبس، ودفع الموظف الأقدم ليقوم بدور الراعي للموظف الجديد ويشمله برعايته.

الفصل السادس

التكنولوجيا في التنظيم

تعد التكنولوجيا إحدى العوامل المؤثرة والمحددة لطبيعة التنظيم وسيماته الأساسية، وقد حظي هذا الموضوع باهتمام الباحثين والدارسين في مجالات شتى وعلى المستويين المنظمة والفرد ولقد اهتمت حركة الإدارة العلمية بدراسة الطرق الفنية بهدف الزيادة في الكفاية الإنتاجية، كما شهدت سنوات الخمسينيات من القرن العشرين اهتماما جديدا بالموضوع التكنولوجي كعامل مؤثر في التنظيم وتمثل ذلك في النسق التقني الاجتماعي ليشار إلى تلك الآثار التي تركتها التكنولوجيا على النظام الاجتماعي في المنظمة.

١- مفهوم التكنولوجيا:

التكنولوجيا كلمة مكونة من مقطعين، الأول (Techno) بمعنى فن، صنعة أو تقني، أما المقطع الثاني فهو (Logy) أي مذهب، علم، نظرية فإذا اجتمع اللفظان بكلمة واحدة سنجد أن كل فن أو صنعة لابد أن يؤطرها العلم أو نظرية علمية معينة، أو كما يقول القاموس المورد، التكنولوجيا هي العلم التطبيقي، طريقة فنية لتحقيق غرض عملي، أو هي جميع الوسائل المستخدمة لتوفير كل ما هو ضروري لمعيشة الناس ورفاهيتهم[١].

يشير مفهوم التكنولوجيا إذ يرى دافت (Daft) أن التكنولوجيا هي الأدوات والأساليب المستخدمة لنقل أو تحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات. ووفقا للعالم (Kandwalla) فإن التكنولوجيا هي التطبيق والاستخدام العلمي المنظم للمعرفة الإنسانية في المجالات أو المهام

---

[١] منير البعلبكي، **قاموس المورد**، ط٣٢، دار العلم للملايين، بيروت، ١٩٩٨، ص٩٥٤.

العلمية[1]، للمعلومات والأساليب والعمليات التي يتم من خلالها تحويل المدخلات في أي نظام إلى مخرجات. ويبدو واضحا أن مفهوم التكنولوجيا لا يقتصر على التطور في المعدات والآلات وهو المفهوم الأكثر تداولا، بل يشير أيضا إلى معرفة الفنية كجزء أساس من التكنولوجيا. إذ يدخل ضمن نطاق هذا التعريف الطرق المتبعة في الإنتاج وتقديم الخدمات، وخصائص المواد المستعملة فيها والنظام المعرفي الذي تستند إليه أساليب العمل، ونظام التتابع المستمر في العمل، والعلاقات المتبادلة بين الأنظمة الفرعية المكونة للنظام الكلي المكونة للعمل.

٢- الدراسات التي تناولت التكنولوجيا وعلاقتها بالهيكل التنظيمي:

وسنتناول أهم المساهمات الفكرية التي عالجت ارتباط التكنولوجيا بالهيكل التنظيمي وهي مساهمات كل من: جوان وود ورد (joan Wood Ward) وتشارلز بيرو (Charles Perrow) وجيمس ثومبسون (James Thompson) لأنها تمثل وجهات نظر مختلفة وتساعد على فهم الموضوع من كافة الجوانب.

٢-١- دراسة جوان وود ورد (joan Wood Ward):

تعتبر جوان ورد رائدة في دراسة أثر التكنولوجيا وتأثيرها على طبيعة الهيكل التنظيمي وعناصره ومنذ بداية الستينات، حيث قامت بدراسة ميدانية لحوالي مائة مصنع في جنوب بريطانيا تراوحت في الحجم مابين مصانع صغيرة توظف ٢٥٠ عاملا إلى مصانع كبيرة توظف ما يزيد على ألف عامل. وتمثلت العوامل المتصلة بالتنظيم والتي جمعت معلومات حولها: عدد

[1] مؤيد سعيد السالم، **نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم**، ط٣، دار وائل الأردن، ٢٠٠٨، ص٩٦.

المستويات الإدارية ونطاق الإشراف، والتكاليف الإدارية، ودرجة الالتزام بالرسمية والى جانب ذلك جمعت وود ورد معلومات مالية عن تلك المصانع مثل مستوى الربحية، وحجم المبيعات، وحصتها من السوق. وقد مكنها ذلك من تصنيف تلك المصانع من حيث فعاليتها أو نجاحها إلى ثلاثة أقسام: جيدة جدا، متوسطة، ودون المتوسط. وقد صنفت وود ورد تلك الصناعات وحسب نظام الإنتاج المتبع فيها إلى ثلاث فئات هي:

- مصانع ذات تكنولوجيا تتبع نظام إنتاج الوحدات أو المجموعات الصغيرة (small–Batch Production)، وهي التي تنتج سلعة واحدة أو عددا محدودا من السلع (مثل صناعة الأدوات العلمية).
- مصانع تتبع تكنولوجيا تعتمد أسلوب تجميع مجموعات كبيرة وبكميات كبيرة (Large–Batch and mass– Production)، (مثل صناعة السيارات).
- مصانع تتبع تكنولوجيا أسلوب العمليات وبشكل أوتوماتيكي (Process Production)، (الصناعات الكيماوية).

ففي الصناعات ذات التكنولوجيا البسيطة فان النقطة الأساسية هي التطوير الذي يعتبر أساس النجاح. أما في الصناعة ذات التكنولوجيا الإنتاج الكبير فهي العمل على تخصيص التكاليف والتأكيد على أن النوعية هي أساس النجاح. أما الصناعات التي تعتمد أسلوب العمليات الأوتوماتيكية فان أساس النجاح هو القدرة على التسويق، نظرا لتدفق الإنتاج باستمرار.

٢–٢– تشارلز بيرو **(Charles Perrow):**

تنطلق دراسة بيرو لموضوع التكنولوجيا من أنها تعني المعرفة، فالتكنولوجيا هي الوسيلة التي يتم من خلالها تحويل المواد الخام إلى سلع وخدمات. ويركز هذا المفهوم للتكنولوجيا على ناحيتين من المعرفة وهما:

- مدى إمكانية إتباع الإجراءات البحث التحليلية والمنطقية في حل المشاكل في العمل والتي تتفاوت حسب درجة كون المشاكل واضحة قابلة للتحديد والمعالجة أو معقدة يصعب تحليلها.
- مدى عدد تنوع المهام ودرجة روتنيتها أو مستوى تعقيدها، فهل مهام العمل محدودة أم متنوعة، وما هي درجة بساطتها أو تعقيدها؟

وقد صنف بيرو التكنولوجيا وفق هذا الأساس المعرفي إلى أربعة أنواع هي:

١. **تكنولوجيا روتينية بسيطة (Routine Technology):** تتصف بأنها ليس فيها أعمالا استثنائية ومتنوعة، بل مهام سهلة الحل، ويمكن اعتبار موظف الاستعلامات، موظف في البنك...

٢. **تكنولوجيا غير روتينية ومعقدة (Routine Technology Non):** فتتصف بكثرة وتنوع الأعمال وصعوبة التعامل معها، ومن الأمثلة على ذلك عملية التخطيط الاستراتيجي، أو إعداد البحوث العلمية.

٣. **تكنولوجيا هندسية (Engineering Technology):** فتتميز بوجود عدد كبير من المشاكل المختلفة التي يجب التعامل معها بطريقة منتظمة وعقلانية، ومثال ذلك المهندس.

٤. **تكنولوجيا حرفية: Craft TECHNOLOGY:** فتتميز بأنها تتعامل مع قضايا تتكرر مع مرور الوقت وغير متنوعة كثيرا، ومع ذلك معالجتها والوصول لحلول بشأنها تستلزم خبرة خاصة.

الجدول رقم (٠٤): يوضح العلاقة بين التكنولوجيا ونمط الهيكل التنظيمي كما يراه بيرو

نوع التكنولوجيا	درجة الرسمية	درجة الرسمية	نطاق الإشراف	التنسيق والرقابة
روتينية	عالية	عالية	كبير	التخطيط والإجراءات الصارمة
هندسية	متدنية	عالية	متوسط	التقارير والاجتماعات
حرفية	متوسطة	متدنية	ما بين المتوسط والكبير	الاجتماعات والتدريب
غير روتينية	متدنية	متدنية	ما بين المتوسط والمحدود	الاجتماعات ومعايير الجماعة

يستخلص مما سبق أن أداء الأعمال في المنظمات التي تستعمل التكنولوجيا الروتينية يناسبه إتباع الإجراءات الرقابية والتنسيقية المقننة، حيث تتواجد الرسمية والأسلوب المركزي في الإدارة.

أما التكنولوجيا غير الروتينية فتستلزم وجود نظام إداري مرن، يتبع الأسلوب اللامركزي في الإدارة ويسمح بتفاعل كبير فيما بين العاملين. أما التكنولوجيا الحرفية فتستلزم الاستعانة بأصحاب الخبرات والتأهيل المعرفي العالي. وهو أمر يتطلب نمطا من اللامركزية. وكذلك الأمر فان التكنولوجيا الهندسية ولكثرة الاستثناءات والاختلافات والتنوع في العمليات منها مع

إمكانية القيام بعملية البحث والتحليل، فإنه ينفع معها أسلوبا يجمع بين مركزية اتخاذ القرارات وضمان درجة منخفضة من التقنين.

٢-٣- دراسات جيمس ثومبسون (James Thompson Studies):

كان اهتمامه موجها لإظهار أثر التكنولوجيا على نوع الإستراتيجية المستخدمة للتعامل مع الظروف الغموض وعدم التيقن. وتهدف إلى تقليل ذلك الغموض من خلال إتباع بعض الإجراءات التنظيمية.

❖ **صنف ثومبسون التكنولوجيا إلى ثلاثة أنواع:**

١. **التكنولوجيا المتسلسلة والمترابطة** (Long–Linked Technology): تتميز هذه التكنولوجيا بأن عمليات الإنتاج تمر بخطوات متتابعة ومرتبطة ببعضها البعض، حيث لا يمكن الانتقال إلى مرحلة قبل إتمام المرحلة السابقة لها كما هو شأن العمل في المصانع وعلى خطوط الإنتاج.

٢. **التكنولوجيا الوسيطة (Mediating Technology):** يرتكز دور التكنولوجيا الوسطية في التوفيق بين جانب المدخلات وجانب المخرجات

٣. **التكنولوجيا المكثفة (Intensive Technology):** يرتكز اهتمام المنظمات التي تستعمل هذه التكنولوجيا المكثفة على فعالية الأداء من حيث سرعة تقديم الخدمة وتحسين نوعيتها أكثر من الاهتمام بالربحية والكفاية. وهو أمر ينطبق بدرجة كبيرة على القطاع الحكومي الذي لا يهدف أساسا لتحقيق الربح. ولهذا فالمنظمات بحاجة إلى استراتيجيات تضمن التجاوب السريع وقدرة الحركة على للتعامل مع الظروف وفي الوقت المناسب تماما. ويمكن اعتبار المستشفيات، ومراكز الأبحاث، دور الخبرة الاستشارية أمثلة على المنظمات التي تتناسب معها هذه

التكنولوجيا. ففي غرفة الطوارئ في المستشفى يقتضي الأمر أن تكون مزودة بمختلف الكفاءات والمعدات، وينطبق ذلك على مرافق الأمن الهام والإطفاء والقوات المسلحة...

يتضح من خلال ما تقدم أن هناك عوامل تتصل بعلاقة التكنولوجيا بالتنظيم وأثرها عليه وهي درجة التعقيد والتنوع في مكونات التكنولوجيا، ومدى التحكم والتنبؤ بالتطورات المستقبلية فيها، ومدى التداخل والتفاعل المتبادل بين العمليات الإنتاجية التي تستخدم التكنولوجيا.

الفصل السابع

محيط المؤسسة (المفهوم والخصائص)

لا يمكن بأي حال من الأحوال اعتبار وجود محيط للمؤسسة شيئا جديدا أو مبتكرا، فقد كانت المؤسسات منذ نشأتها الأولى تنشط وسط شبكة من العلاقات المعقدة التي تتبادل فيها مع مجموعة من الفاعلين الاقتصاديين التأثير والتأثر، إذن وجه الجدّة في مشكلة بيئة المؤسسة فكري بالأساس، لأن الجديد هو انتباه الباحثين لدرجة تأثير بيئة المؤسسة على طريقة اتخاذ القرار الإستراتيجي نتيجة جملة من العوامل أبرزها المنافسة الشرسة وتباطؤ وتغير الطلب لدى المستهلكين وتعاظم تأثير المجتمع المدني وغير ذلك.

مثل هذه العوامل خلقت رهانات جديدة للإدارة الإستراتيجية، إذ أصبحت الاستجابة لمتطلبات وشروط الفاعلين في البيئة بمثابة التزامات جديدة يجب على المدير الإستراتيجي أن يأخذها بالحسبان في أي عملية تخطيط، وبذلك، فإن تحديد أهداف المؤسسة منذ البداية لم يعد يتمتع بالحرية المطلقة، وإنما أصبح عملية مركبة تبدأ بالدراسة القبلية لهذه البيئة وتتوسطها وتنتهي بها، لذلك يرى **لورونس لوهمان أورتيغا** وزملاؤه بأن الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة غالبا ما تأخذ شكل قيم تسعى لإرضاء هؤلاء الأطراف كأن يقال " نعمل من أجل تنمية مستدامة أو من أجل العائلة... الخ "[١].

إضافة إلى هذا فإن بيئة المؤسسة تتسم بنوع من التعقيد، إذ يعدّ حصر الفاعلين فيها مهمة جد شاقة بالنظر للتنوّع الواضح في مكوناتها من مؤسسة لأخرى، ومن زمن لآخر بالنسبة للمؤسسة الواحدة، ويقاس هذا التنوع

---

[1] Laurence Lehmann Ortega et autres, **Strategic**, Dunod, Paris, 2013, p5.

بدوره على محورين: المحور النوعي، تختلف بموجبه مكونات بيئة المؤسسة من حيث عدد الفاعلين، والمحور الكيفي، والذي تتباين فيه درجة تأثير كل فاعل بالمقارنة مع بقية الفاعلين. بناء على هذا فإن بناء مفهوم جامع وشامل لبيئة المؤسسة سيصطدم بالعديد من العقبات.

١- مفهوم محيط المؤسسة:

نجدد التأكيد على أن تقديم مفهوم شامل وصلب لبيئة أو محيط المؤسسة يصطدم بجملة من العوائق بالنظر لتعقيدات المفهوم، إذ كيف يمكن أن نفهم مثلا كيف نجمع في فهمنا بين تأثير قانون جديد من جهة وبين حاجيات العمّال الاقتصادية من جهة أخرى. تعدّ هذه المشكلة أحد أهم الأمثلة على مدى صعوبة مقاربة مفهوم بيئة المؤسسة، لذلك نجد أن الكثير من التعريفات حاولت القفز فوق هذه التباينات واعتبار المحيط أو البيئة مفهوما مجردًا، مما خلق صعوبة أكبر في ضبطه.

ضمن هذا السياق، يعرف **جون بيير ديتري** محيط المؤسسة بأنه وبشكل متفق عليه مصدر التأثيرات والضغوط التي تحكم في قرارات المؤسسة، أو لعبة القوة بين المؤسسة ومنافسيها وبقية الفاعلين المؤثرين على نشاطها[١]. هذا التعريف يتسم بدرجة عالية من التجريد والعمومية، وهذا الأمر مفهوم لأن محيط المؤسسة على تنوعه يفرض الإلمام بمختلف العناصر المشتركة بين الفاعلين الذين يشكلون هذا المحيط، وبالتالي فإن المؤشر الأساسي المشترك بينهم جميعا هو علاقات القوة والتأثير المتبادلة بين المؤسسة وبينهم.

---

[1] Jean Pierre Detrie, **Strategic: politique générale de l’entreprise**, Dunod, Paris, 2005, p18.

وهكذا فإن عملية تبادل التأثير تفترض وجود طرفين يمتلكان نفس الدرجة من القوة التي تؤثر على اتجاه القرار الإستراتيجي، ولذلك يعرف **لورونس لوهمان أورتيغا** وزملاؤه محيط المؤسسة على أنه السياق العام الذي تنشط فيه، مشددين على أنه ليس عنصرا خاملا (Passif)، وإنما هي فاعل قائم بذاته[١]. أي يوازي في درجة تأثيره ما تريده المؤسسة من أهداف ومن هنا ضرورة التفاوض وامتلاك كفاءات معينة للاستمرار.

يمكن في ضوء هذا أن نفهم الطابع الحيوي الذي يتسم به محيط المؤسسة، فالتوجهات الحديثة نحو ما يسمى بالإدارة الإستراتيجية ترجع بالأساس إلى إدراك طبيعة التأثير الذي تفرضه بيئة المؤسسة على مصيرها، بحيث ظهرت الكثير من المفاهيم التي تعكس نظرة سلبية للبيئة بأنها بيئة معادية وخطرة وتحمل الكثير من المفاجآت غير السارة. لكن بالمقابل ثمة اتجاهات أخرى تؤكد على الطابع الإيجابي لبيئة المؤسسة، حيث يعرفها **فيليب غولرميك** بأنها " دائرة الفاعلين الاقتصاديين التي تتواجد المؤسسة في مركزها، وتتفاعل المؤسسة مع هؤلاء الفاعلين الذي هم شركاء اقتصاديين ينجم عن أي عملية تبادل معهم تدفقات اقتصادية أو حقوق وواجبات "[٢].

بمزاوجة هاتين الرؤيتين؛ يتضح لنا بأن علاقة المؤسسة ببيئتها هي علاقة تبادل للتأثير، وفي ظل تعدد الفاعلين فإن هذه العلاقات تأخذ شكل شبكة جد معقدة تزداد تعقيدا إذا أخذنا بعين الاعتبار ملاحظة مهمة للغاية، وهي أن بيئة المؤسسة لا تتضمّن عناصر مادية فحسب، بل تضمّ كذلك

---

(1) Laurence Lehmann Ortega et autres, Op- Cit, p28.
(2) Philippe Guillermic, **La gestion d'entreprise pas à pas**, Vuibert, Paris, 2015, p13.

عناصر معنوية مثل التشريعات التي تضعها الحكومات أو الثقافة ببعديها: ثقافة المجتمع أو ثقافة المؤسسة، وفي هذه الحالة فإن البيئة تتحوّل إلى مفهوم متعدد الأبعاد والخصائص، ويتسم بدرجة عالية من التباين بين مؤسسة وأخرى، وبين لحظة زمنية وأخرى.

إضافة إلى التباين؛ فإن **فيانكورت** يشدد على ضرورة تعريف محيط المؤسسة من خلال بعده الديناميكي، حيث يرى بأن محيط المؤسسة هو " نسق ديناميكي ومتطور من العوامل المادية والبشرية التي تعيش وسطها المؤسسة والأنشطة البشرية عامة، والتي لها تأثير مباشر أو غير مباشر، قصير أو بعيد المدى على أنشطة المؤسسة في زمن محدد وفي نطاقات محددة "[١].

في الأخير هناك تعريفات أخرى للمحيط تقاربه من خلال مكوناته، حيث يتم تعريف بيئة المؤسسة إجرائيا من خلال جرد مكوناتها الأساسي، فتكون بيئة المؤسسة هي " المناخ الإداري الذي يلاءم عملية وضع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتتكون هذه البيئة من خمسة مجموعات من المتعاملين هي الزبائن، الموردين، العمال، المنافسين، بالإضافة إلى جهات تمارس الضغط أو التأثير كالحكومات والنقابات..."[٢]، لكن هناك مشكلة مع مثل هذه التعريفات لأنها وإن كانت تتجنب الخوض في مغامرة التجريد لبناء مفهوم شامل فإنها تقع في مشكلة أخرى، وهي عدم القدرة على سرد كل العوامل التي قد تدخل في خانة بيئة المؤسسة.

---

[1] Subodh Kulkarni, **Environmental ethics and information asymmetry among organizational**, Stakeholders: Journal of Business Ethics, N°27, 2000, p216.

[٢] ناصر دادي عدون، المرجع السابق، ص77.

كما يعرفه **براون** على أنها: " الإطار الكلي لمجموعة العوامل المؤثرة على تصميم المنظمة "[١].

كما تعرف بأنها المجال الذي تحدث فيه الإثارة والتفاعل لكل وحدة، كما أنها تمثل كل ما يحيط بالمنظمة من مجتمع وطبيعة ونظم اجتماعية وعلاقات شخصية. وتتسم بيئة المنظمة بالمميزات التالية: التغير المستمر، التعقيد، الارتباط القوي بين المتغيرات البيئية المختلفة، اختلاف بيئات المنظمات وصعوبة السيطرة والتحكم في المتغيرات المختلفة[٢].

٢- خصائص محيط المؤسسة:

بعد ضبط مفهوم بيئة أو محيط المؤسسة، ينبغي الآن تحديد خصائص هذا المحيط، وتحديد هذه الخصائص ينطلق من فكرة أساسية مفادها الأخذ بتنوع مكوناته وتشعبها وتفاوت درجات تأثيرها، ولذلك يذكر لورونس لوهمان أورتيغا وزملاؤه أربعة خصائص تقدمها لنا ما يسميها بالمدرسة البيئية في إدارة الأعمال، وهذه الخصائص الأربع هي:[٣]

- **التعقيد:** تنبثق هذه الخاصية من التعدد في مكونات بيئة المؤسسة، فمن البيئة الداخلية إلى الخارجية، يمكن إيراد الكثير من الفاعلين الذين يؤثرون ويتأثرون بنشاط المؤسسة بطريقة مباشرة وغير مباشرة. وإضافة إلى التعدد، فإن التعقيد قد ينشأ كذلك من تباين درجات تأثير وتأثّر كل

[١] عبد الوهاب سويسي، **المنظمة: المتغيرات، الأبعاد، التصميم**، دار النجاح للنشر والتوزيع، الجزائر، ٢٠٠٩، ص ص١٨٩-١٩٠.

[٢] فاطمة الزهراء بن قايد، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية- دارسة حالة مركب السيارات الصناعية بالروبية Snvi، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، ٢٠١٠-٢٠١١، ص٠٦.

[3] Laurence Lehmann Ortega et autres, Op- Cit, p09.

فاعل بتباين المؤسسات، أو حتى باختلاف الزمن، حيث قد تختلف شدة تأثير كل فاعل وتأثره بنشاط المؤسسة من فترة إلى أخرى.

- **المرونة:** تبرز هذه الخاصية من خلال التباين بين المؤسسات، إذ لا يمكن تقديم صنافة موحدة تشكل نموذجا نظريا لكل مكوّنات المحيط، بحيث تنطبق على كل المؤسسات. إن مرونة المحيط قد ترتبط بمجال نشاط المؤسسة، فقد يسقط تأثير بعض الفاعلين في قطاعات نشاط معينة، بينما يرتفع تأثيره بشدة في قطاعات أخرى. وتبرز المرونة أيضا على المعلم الزمني، حيث تختلف شدة تأثير الفاعلين من وقت لآخر، وبهذا نلاحظ بأن كون المحيط يتسم بالمرونة يعني بأنه لا يمكن بأي حال من الأحوال القول بثباته كنموذج موحد، سواء لكل المؤسسات أو لكل الأوقات.
- **العداء:** تمثل خاصية العداء خاصية إستراتيجية فعلية بالنسبة لمحيط المؤسسة، فالانطلاق من كون هذا المحيط مثبطا أو ذات تأثير مضاد لأهداف المؤسسة سيدفع بالمؤسسة إلى تبني الحذر والحيطة في بناء أهدافها وخططها الإستراتيجية. يتّسم المحيط بالعداء لأنه يجمع فاعلين متعددين يدافعون عن مصالحهم التي ليست بالضرورة متفقة مع مصلحة المؤسسة، وبالتالي فإن القرار الإستراتيجي مطالب بالبحث عن صيغة اتفاق بين مصالح الطرفين: المؤسسة من جهة والفاعلين في محيطها من جهة ثانية.
- **الديناميكية:** يشدد أورتيغا وزملاؤه على كون محيط المؤسسة يتشكل من فاعلين، أي قوى لها تأثير واضح، ومن هنا فإنه محيط ديناميكي فعال

يتجسّد بالتأكيد كسلطة مضادة لسلطة المؤسسة بحيث يؤثر في قراراتها الإستراتيجية مثلما يتأثر بها. وهذه الخاصية توضح لماذا اتجهت الإدارة الإستراتيجية الحديثة إلى تطوير تصوراتها لكيفية إدارة المؤسسات في ظل فقدانها لسلطتها التي كانت سلطة مطلقة فيما مضى. تأخذ ديناميكية المحيط أشكالا عديدة مثل الطلب المرتفع في السوق، التشريع الإيجابي أو السلبي، وفرة أو ندرة المواد الأولية، ... إلى غير ذلك، وفي النهاية فإن المحيط يعرض حالات متعددة أمام المؤسسة ويدعوها إلى التكيف باستمرار مع ذلك كي تضمن استمرارها.

٣- تصنيفات محيط المؤسسة:

إن إجمال مختلف مكونات محيط المؤسسة تحت راية واحدة كان لهدف بناء المفهوم فقط، فقد سعت بعض الدراسات لتقديم تصنيفات متعددة الأشكال، سعت لجرد هذه المكونات وتبويبها وفقا لمعايير كثيرة. وعلى العموم، يمكن إيراد بعض التصنيفات المبنية على معيار أو آخر كمايلي:

٣-١- البيئة الداخلية في مقابل البيئة الخارجية:

يعدّ هذا التصنيف الأكثر شيوعا وانتشارا في مجال الإدارة الإستراتيجية، ويقوم على معيار محدد هو تحديد طبيعة انتماء عناصر البيئة إلى سلطة المؤسسة، فهناك عناصر تخضع لسلطة المدير الذي بإمكانه دعمها إذا كانت تخدم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، كما بإمكانه إبعادها إذا كانت تضر بها، وهما تشكلان معا البيئة الداخلية التي تقاس كنقاط قوة وضعف للمؤسسة.

بالمقابل هناك عناصر توجد خارج نطاق سلطة المؤسسة وتمارس ضغطا واضحا على أداء المؤسسة، بحيث تتحول إمّا إلى فرص أو تهديدات، توازي من ناحية قوتها ما تمتلكه المؤسسة من سلطة لاتخاذ القرار، ومن هنا فإن ما تقوم به المؤسسة نحو بيئتها الخارجية لا يتعدى أن يكون إلا محاولات للتكيف والاستغلال.

يرى جون بيير ديتري بأن هناك تكاملا في التفكير الإداري الإستراتيجي بين البيئة الداخلية والخارجية، ذلك أن لكل بيئة مجالها واهتمامها، فالبيئة الداخلية تختص بقياس قوة وضعف المؤسسة، فيما البيئة الخارجية تختزل فيما يسميه بتحليل المنافسة، وبالتالي فهي البيئة التنافسية[١].

٣-٢- البيئة الكبرى في مقابل بيئة النشاط والبيئة الخاصة:

هذا التصنيف معتمد بالتحديد في عمليات التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية عموما، حيث يورده فريديريك لوروا ضمن ما يسمى بالتحليل التنافسي. ويقسم هذا التصنيف عناصر البيئة الخارجية تحديدا إلى ثلاث فئات: البيئة الكبرى أو العامة (Macro-Environnement)، وبيئة النشاط (Environnement Sectoriel)، ويسميها كذلك بيئة القطاع[٢]، ثم ثالثا البيئة الخاصة. تحت خانة البيئة الكبرى أو العامة، تدرج العناصر التي لا تتعلق بمجال نشاط المؤسسة وإنما ترتبط بالعوامل الكبرى المؤثرة على مختلف أوجه النشاط الاقتصادي الذي يشمل كل المؤسسات، وهنا يدرج لوروا

(1) Jean Pierre Detrie, Op- Cit, p17.
(2) Frédéric Leroy, **Les stratégies de l'entreprise**, Dunod, Paris, 2012, pp7-9.

ستة (٠٦) عناصر هي: العوامل الديمغرافية، التطور الاقتصادي، التحولات الاجتماعية، العوامل السياسية، النصوص التنظيمية والتطور التكنولوجي.

لهذه العناصر صلة بما يمكن تسميته بالنسق العام: الاقتصادي، السياسي، الاجتماعي والثقافي الذي تتواجد به المؤسسة وتتبادل معه العلاقات، وهي تخلق أعباء إضافية على المؤسسة لا ترتبط مباشرة بالوظيفة الإنتاجية، وإنما تؤثر وتتأثر بوجود المؤسسة في عمومه، ولا تظهر آثارها على تنافسية المؤسسة إلا على المدى البعيد، لذلك تطلق عليها بعض الأدبيات البيئة غير المباشرة.

أما بيئة النشاط، أو البيئة القطاعية، فتمس بصفة مباشرة مجال نشاط المؤسسة، ولذلك يطلق عليها كذلك البيئة المباشرة. تتضمن هذه البيئة العوامل المرتبطة بالتنافس في حقل النشاط الاقتصادي الذي تزاوله المؤسسة، ويحيلنا لوروا إلى خمسة قوى أساسية حددها مايكل بورتر في: ضغوطات المموّنين، ضغوطات الزبائن، المنتجات البديلة، عقبات دخول السوق وخطر الوافدين الجدد، المنافسة الشرسة.

أما البيئة الخاصة، فهي تعوض ما يعرف في التصنيف السابق بالبيئة الداخلية، وتتضمن جملة من العناصر أبرزها: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد المتاحة[1]. ويتم اعتماد هذه العناصر كفاصل بين حالتين للمؤسسة: حالة القوة / حالة الضعف. بناء على كل عنصر من العناصر يقيم المدير الإستراتيجي قدرات مؤسسته، ويظهر هذا التقييم في

---

[1] أحمد عطاء الله القطامين، **الإدارة الإستراتيجية**، دار مجدلاوي، عمان، 2002، ص64.

شكل مصفوفة تبرز نقاط القوة والضعف، وتمنح للمدير رؤية أفضل لاتخاذ القرار على نحو أكثر عقلانية.

٣-٣- التصنيف الوظيفي لبيئة المؤسسة:

يقترح هذا التصنيف منظورا آخر لبيئة المؤسسة، قائم على معيار وظائف المؤسسة، بحيث يتم تفتيت بيئة المؤسسة في كليتها إلى بيئات فرعية تتولى كل وظيفة تحليل ودراسة والتفاعل مع بيئتها الخاصة، وبجمع مجهود كل الوظائف في دراسة وتحليل بيئاتها تكون المؤسسة قد تمكنت من دراسة البيئة الكلية. ويقترح هذا التصنيف أشكال البيئة التالية:

- **بيئة الإنتاج:** تتولى وظيفة الإنتاج داخل المؤسسة تحويل المدخلات، وبالتالي فهي تتفاعل مع بيئة خاصة، والتي يتواجد بها فاعلون يؤثرون ويتأثرون هذه الوظيفة. وأبرز الفاعلين في هذه البيئة هم العمال، الموردون، نمط القيادة والهيكل التنظيمي، التكنولوجيا...
- **بيئة التسويق والتخزين:** عند أية عملية الإنتاج يصبح رهان المؤسسة على وظيفة التخزين والتسويق، وهنا تجد هاتان الوظيفتان نفسهما أمام بيئة خاصة تتشكل بالأساس من الموزعين والزبائن بالأساس.
- **البيئة المالية:** تختص الوظيفة بكيفية توفير الموارد المالية اللازمة لمباشرة المشروع لوظيفته الإنتاجية، وهي تتمتع ببيئة ذات خصوصية تتشكل بالأساس من فاعل مهم جدا هو الممولون كالبنوك والمؤسسات المالية، إضافة إلى عوامل أخرى كالتكنولوجيا والتعليم والنظام الأخلاقي المستمد من المجتمع.

- **بيئة الموارد البشرية:** تتشكل هذه البيئة بالالتفاف على وظيفة تسيير الموارد البشرية، وهي تضم في المقام الأول عمال المؤسسة، ولكنها قد تمتد لتشمل عناصر اجتماعية أخرى مثل التعليم.
- **بيئة العلاقات العامة:** لوظيفة العلاقات العامة دور مهمّ في ربط المؤسسة بمختلف جماهيرها، سواء داخل المؤسسة أو خارجها، وبالتالي فإن بيئة العلاقات العامة ليست مخصوصة بعنصر دون آخر، وإنما هي نموذج للبيئة الكلية للمؤسسة، حيث تتفاعل هذه الوظيفة مع مختلف الأطراف دون استثناء.

الفصل الثامن

البناء التنظيمي

١- تعريف البناء التنظيمي:

يعرف البناء التنظيمي بأنه: " هو نظام رسمي يتكون من مجموعة من العلاقات التي توحد وتنظم الأنشطة والفعاليات أو هو التصميم الأساسي والرسمي للمنظمة والذي يحتوي كافة الأنشطة الرئيسية والفرعية التي يتم تأطيرها وتحديدها ضمن وحدات تنظيمية متكاملة ومرتبطة بأهداف المنظمة "[١].

كما يشير إلى ترتيب مراكز معينة في المؤسسة، وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات ويعني هذا التعريف إن المؤسسة تتكون من أفراد يستغلون مراكز معينة وكل مركز ترتبط به سلطات ومسؤوليات معينة، يشمل توزيع الأفراد على دراسة الوظائف وتحليلها وكذلك بناء ادوار الأفراد وتنظيمهم والغرض من دلك إبراز أهمية العامل الإنساني والتأكيد عليه عند تصميم آليات العمل.

هو بناء السلطة في المؤسسات الذي نراه جليا من خلال الرسم البياني للمؤسسات، بهدف مواكبة ما يطرأ من تغييرات حولها.

إن نجاح وفاعلية عملية البناء التنظيمي يمكن قياسه من خلال ما يتركه من أثار في جودة حياة العمل وفق ما يدركه الأفراد العاملين أنفسهم ولضمان استمرارية النظام وعدم التجاوز عليه، يجب عليه إن تتباين الآراء في طريقة تصورها الجدلية العلاقة بين الفرد والمنظمة.

---

[١] أبو النصر مدحت محمد، **إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٧، ص٢٦.

١٣٢ويمكن تعريفه باختصار: **الهيكل التنظيمي** يطلق عليه أحيانا البناء التنظيمي الناتج النهائي لعملية التنظيم الهيكل التنظيمي بأنه " توزيع الأفراد بطرق شتى بين الوظائف التي تؤثر بينها علاقات الأدوار وبين هؤلاء الأفراد ويتضمن هذا التعريف؛ تقسيم العمل والتخصص إن المنظمة تشتمل على رتب وتسلسل في الوظائف.

٢- أهمية البناء والهيكل التنظيمي:

اختزال الزمان فالرسالة التي كانت تصل في شهر أو أسبوع أصبحت تصل في ثوان معدودة.

اختزال المكان بحيث لم يعد بناء التنظيم وفعاليته يستلزمان وجودا ماديا لأفراده بل أصبح من الممكن بناء تنظيمات ناجحة من أفراد يعيشون في بلدان مختلفة. إن اختزال الزمان والمكان الذي نتج عن الانترنت يمكن الحركات السياسية من تجاوز القيود الزمانية والمكانية التي كانت تقيدها في الماضي(١).

❖ أهمية الهيكل التنظيمي وفوائده:

- يسهم الهيكل التنظيمي في عملية الاتصال بين الأفراد ومجموعات العمل مما يؤدي إلى انسياب المعلومات بين أرجاء التنظيم.
- يساعد على الاستفادة من الأساليب المتطورة في أداء العمل مما يرفع من كفاءة الإدارة العامة في تقديم الخدمات بمستوى الجودة.
- يساعد على خلق روح التعاون بين الأفراد لبلوغ الأهداف المحددة.

(١) عبد الكريم مراحي، محمد مزيان، **البناء التنظيمي وجودة حياة العمل، دراسة ميدانية على عينة في المؤسسة العمومية الجزائرية**، مجلة متون العلوم الاجتماعية، المجلد٠٨، العدد٠٣، ديسمبر٢٠١٦، ص١٤١.

- يؤدي إلى تحديد خطوات الاتصال الصادرة من مراكز السلطة المختلفة.
- يساعد الهيكل التنظيمي على تقليص الاختلافات بين الأفراد إلى أدنى درجة ممكنة.

فالهيكل التنظيمي يفرض تضمان التزام الأفراد وتقيد بمتطلبات المنظمة، وليس العكس فالهيكل التنظيمي يقرر ويحدد ما هي الوظائف التي تمتلك القوة في المنظمة، ويتم في ضوء هذا الإطار اتخاذ القرارات. فالهيكل هو مساحة أعمال وأنشطة المنظمة.

- تحديد أدوار الأفراد المنظمة ما يتوقع من كل فرد عمله.

الهدف وأهمية النهائية هو تحقيق هدف المنظمة(١)

٣- خصائص البناء والهيكل التنظيمي:

لقد ساعدت الانترنت على نمط جديد من البناء التنظيمي، يتسم بخصائص تميزه عن التنظيمات الهرمية التقليدية، ومن هذه الخصائص نجد:

- المرونة والحرية في العلاقات الداخلية التي تتبني على مبدأ التنسيق العام، لا التبعية الإدارية اليومية.
- اللامركزية في المسؤوليات، وتفويض الصلاحيات للهيئات الدنيا في الهيكل الحركي.
- انحصار دور القيادة العامة في التنسيق والدعم والتخطيط الاستراتيجي، دون إملاء القرارات التكتيكية.
- سيادة العلاقات الجانبية المتوازية بين مكونات الحركة أكثر من العلاقات الراسية الهرمية الشائعة في التنظيمات التقليدية.

(١) محمد الفاتح محمد بشير النغربي، **السلوك التنظيمي**، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٦، ص١٠٨.

- تبدل العلاقات حسب الحاجات العملية، بشكل مرن دون الخضوع لبيروقراطية ثابتة أو هيكلية جامدة[١].
- هو كيفية توزيع المهام والواجبات والمسؤول الذي يتبع له كل موظف وأدوات التنسيق الرسمية وأماط التفاعل الواجب إتباعها وتطبيقها[٢].

ينبغي على المديرين في المنظمات أن يكون لديهم فهم لعمل الهيكل التنظيمي أن النظر في لائحة الهيكل التنظيمي للمنظمة في قطعة ورق معلقة على حائط يرى من خلالها ترتيب المواقع والواجبات العمل والخطوط السلطة بين أجزاء المنظمة[٣].

❖ **خصائص الهيكل التنظيمي:**

يجب أن يتصف الهيكل التنظيمي الجيد بعدة خصائص أساسية تتعلق بعدة جوانب نذكر منها مايلي:

- **التوازن التنظيمي:** يتضمن مبدأ التوازن التنظيمي تحقيق العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد، وكذلك التوازن في نطاق الإشراف وخطوط الاتصال الوظيفية، واعتماد مبدأ وحدة الأوامر الصادرة من المستويات الإدارية المختلفة.
- **المرونة التنظيمية:** يتطلب مبدأ المرونة قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة تبعا للمتغيرات الداخلية والخارجية التي يتطلبها البناء التنظيمي الفعال.

---

[١] عبد الكريم مراحي، محمد مزيان، المرجع السابق، ص١٥١.
[٢] يوسف سعداوي، **أساسيات في إدارة المؤسسات**، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ٢٠١٣، ص٢٢٢.
[٣] عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار ومحمد بن مترك القحطاني، **علم النفس التنظيمي والاداري**، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض، ٢٠٠٨، ص١٩.

الاستمرارية: تشير الاستمرارية إلى ضرورة اعتماد القواعد العلمية الرصينة في بناء الهياكل التنظيمية وتوخي الدقة في تشخيص الواقع إلى جانب استشراف التغيرات المستقبلية بدون أن يتعرض البناء إلى تغيرات جوهرية متكررة من شأنها إرباكه[١].

٤- أبعاد وخطوات الهيكل التنظيمي:

٤-١- أبعاد الهيكل التنظيمي:

لفهم الهيكل التنظيمي لابد من فهم أبعاده، لذلك قام العديد من الباحثين بأجراء بعض الدراسات لاستخلاص أهم الأبعاد، ألا أنه عند فحص ومراجعة هذه الدراسات نجد أن هناك اختلافات بين الباحثين فيما يخص عدد ونوعية الأبعاد، لذا نجد هناك اتفاق بين الباحثين حول ١١ بعد وهي: التخصص في العمل، سلسلة الأوامر وآلية عملها، وحدة الأمر، السلطة والمسؤولية، تفويض السلطة، المركزية واللامركزية، الرسمية، التنسيق، الاحترافية، نطاق الإشراف، التعقد الهيكلي.

ومن أدوات الهيكل التنظيمي نجد: السجلات، الخريطة التنظيمية، الأدلة الإدارية[٢].

٤-٢- خطوات الهيكل التنظيمي:

- تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة التي تستوجه الجهود لكافة لتحقيقها.
- تحديد أوجه النشاط اللازمة للوصول إلى الأهداف.

---

[١] محمد الفاتح محمد بشير النغربي، المرجع السابق، ص ص١١١-١١٢.

[٢] عامر الحاج، **مساهمة لتحسين التنظيم في بلدية الجزائرية- دراسة حالة بسكرة**، أطروحة دكتوراه علوم، إشراف: رحماني موسى، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، ٢٠١٧-٢٠١٨، ص ص٥١-٥٥.

- تقسيم أوجه النشاطات إلى نشاطات الرئيسية وأخرى فرعية.
- تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية والقيام بأعداد وصف وظيفي لكل وظيفة في الوحدة التنظيمية يوضح واجباتها ومسئولياتها وصلاحياتها والشروط اللازمة في الفرد لأشغالها وإسناد الوظائف إلى أفراد مؤهلين لأداء مهامهم وفعاليتهم في المؤسسة.
- تحديد علاقات السلطة والمسؤولية بين مختلف الوحدات التنظيمية.
- تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة من الوحدات التنظيمية.
- إعداد خريطة التنظيمية والدليل التنظيمي للمنشأة[١].

٥- أنواع الهيكل التنظيمي:

- أنواع الهيكل التنظيمي باستخدام معيار درجة توافر خصائص البيروقراطية.
- أنواع الهيكل التنظيمي باستخدام معيار نمط السلوك.
- أنواع الهيكل التنظيمي باستخدام معيار آليات التشغيل.
- أنواع الهيكل التنظيمي باستخدام معيار درجة تقسيم العمل وسلطة اتخاذ القرار.
- أنواع الهيكل التنظيمي باستخدام معيار آليات تنسيق المهام والأعمال.
- أنواع الهيكل التنظيمي باستخدام معيار كيفية اتخاذ القرار والبيئة المحيطة بالمنظمة.

---

[١] مرجع سبق ذكره، ص١٠٩.

- أنواع الهيكل التنظيمي باستخدام معيار العلاقة بين الرئيس والعاملين بالمنظمة(١).

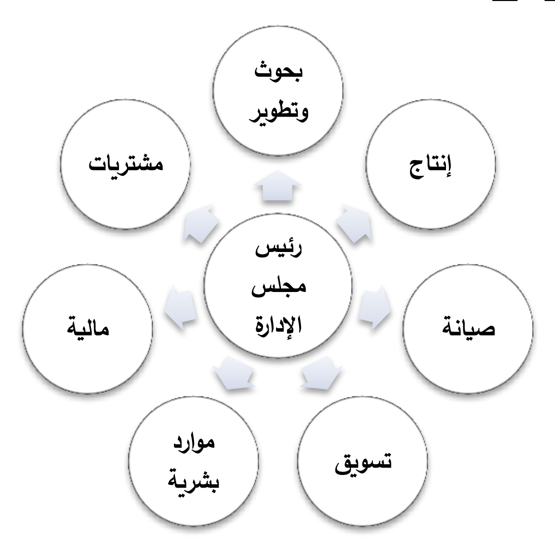
٦- نماذج الهيكل التنظيمي:

يوجد أربعة أنواع من الهياكل التنظيمية الرسمية، وهي:

١. **الهيكل التنفيذي:** هو مستنبط من إدارة الجيوش الحديثة، ومبني على السلطة المركزية الموجودة في أعلى قمة المنظمة، وفي هذه الحالة يكون هناك رئيس أعلى واحد يتولى اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر إلى المرؤوسين المباشرين ثم تتدرج السلطة بطريقة منظمة من مستوى إلى آخر، ويمتاز هذا النموذج بالوضوح والبساطة وتسير السلطة فيه بخطوط مستقيمة من الأعلى إلى الأسفل، وتكون المسؤولية محددة واعتماده على النظام وإطاعة الأوامر والتعليمات الصادرة من الرؤساء إلى المرؤوسين.

٢. **الهيكل الوظيفي:** استنبطه فريدريك تايلور حينما وضع الإدارة العلمية وبين أن الأعمال يجب أن تخضع إلى التخصص وتقسيم العمل، وأن الأعمال يمكن تصنيفها إلى الأعمال اليدوية والأعمال الذهنية وأعمال تنفيذية وأعمال فنية وأعمال استشارية وأعمال منصبية، ومعنى كل هذا أن العمل يجب أن يؤديه المتخصص فيه، وأن التخصص هو القاعدة الأساسية في تأدية الأعمال.

(١) عامر الحاج، المرجع السابق، ص ص٥٧-٧٢.



٣. **الهيكل الاستشاري:** هذا النوع من التنظيم يجمع بين مزايا التنظيم التنفيذي من حيث استقامة سبل المسؤولية، ومن حيث السلطة الموحدة التي تستخدم في توجيه الأعمال، وبين مزايا التنظيم الوظيفي من حيث الإفادة من التخصص واستخدام طبقة الخبراء الفنيين الذين يقومون بمساعدة الرؤساء الإداريين في المسائل التي لها طبيعة فنية والتي تحتاج إلى استشارة من حيث تأديتها.

٤. **الهيكل التنظيمي الشبكي:** بموجب هذا النموذج يتواجد تنظيم مركزي صغير يعتمد على منظمات أخرى غيره للقيام ببعض الأنشطة مثل الدراسات والبحوث والإنتاج والتوزيع والتسويق والنقل وأي أعمال أخرى رئيسية وذلك على أساس التعاقد، وجوهر هذا النوع من التنظيم يتمثل في مجموعة صغيرة من المديرين التنفيذيين يتركز عملهم في الإشراف على الأعمال التي تؤدى داخل المنظمة، وتنسيق العلاقات مع المنظمات

الأخرى التي تقوم بالإنتاج والمبيعات والتسويق والنقل أو أي أعمال أخرى للشبكة التنظيمية.

خاتمـــــــة:

من خلال ما تم عرضه في هذا الكتاب الذي يعتبر كمدخل من المداخل الهامة لفهم علم الاجتماع التنظيم نستنتج أن التنظيم الحديث للمؤسسة هو من بين المقاييس الأساسية الهامة التي يستطيع الطالب من خلاله اكتساب معرفة دقيقة وخاصة بالتخصص الذي يدرس فيه وهو علم الاجتماع التنظيم وأنه ذا موضوعات هامة ومتشعبة تطرح أبعادا سوسيولوجية هامة ومثيرة للنقاش والمعرفة وهي مفهوم المؤسسة من الجانب السوسيولوجي والعوامل المتحكمة في التنظيم الحديث للمؤسسة وهي القيادة الفاعلية والثقافة التنظيمية والمحيط وأخيرا البناء التنظيمي.

قائمة المصادر والمراجع:

١- المراجع باللغة العربية:

أولا: كتب:

١. أبو النصر مدحت محمد، **إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٧.

٢. إحسان محمد الحسن، **موسوعة علم الاجتماع**، ط١، الدار العربية للموسوعات، بيروت، ١٩٩٩.

٣. أحمد جاد عبد الوهاب، **السلوك التنظيمي (دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال)**، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، ١٩٩٦.

٤. أحمد زايد، **علم الاجتماع بين الاتجاهات الكلاسيكية والنقدية**، دار المعارف، القاهرة، ١٩٨١.

٥. أحمد عطاء الله القطامين، **الإدارة الإستراتيجية**، دار مجدلاوي، عمان، 2002.

٦. أحمد ماهر، **الإدارة (المبادئ والمهارات)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.

٧. أحمد ماهر، **التنظيم (الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)**، ط١، الدار الجامعية للطباعة، الإسكندرية، ٢٠٠٧.

٨. أحمد مصطفى خاطر ومحمد بهجت كشك، **إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.

٩. أوكيل محمد السعيد، **وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ١٩٩٢.

١٠. بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة، **التنظيم الحديث للمؤسسة: التصور والمفهوم**، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ٢٠٠٨.

١١. بودون. ف. بوريكو، **المعجم النقدي لعلم الاجتماع**، ترجمة سليم حداد، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، ١٩٨٦.

١٢. توفيق المدهون وإبراهيم محمد علي الجزراوي، **تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور**، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، ١٩٩٥.

١٣. جورج فريدمان، بيال فاتيل، **رسالة في سوسيولوجيا العمل**، ترجمة الدكتور حسين حيدر، منشورات عويدات، بيروت، ٢٠٠١.

١٤. جون هـ جاكسون وآخرون ، **نظرية التنظيم (منظور كلي للإدارة)**، ترجمة وتحقيق خالد حسن زروق، ط١، دار الفجر، ١٩٨٨.

١٥. جي روشي، **علم الاجتماع الأمريكي، دراسة لأعمال تالكوت بارسونز**، ترجمة محمد الجوهري، أحمد زايد، دار المعارف، القاهرة، ١٩٨٤.

١٦. جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، **إدارة السلوك في المنظمات**، تر: رفاعي رفاعي وبسيوني إسماعيل، دار المريخ للنشر، الرياض، ٢٠٠٤.

١٧. حامد أحمد رمضان بدر، **إدارة المنظمات: اتجاه شرطي**، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت، ١٩٨٢.

١٨. حسين حريم، **إدارة المنظمات: منظور كلي**، دار الحامد، عمان، 2003.

١٩. حسين حريم، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٤.

٢٠. حنفي عبد الغفار، **أساسيات إدارة المنظمات**، المكتب العربي الحديث، مصر، ١٩٩٥.

٢١. خليل عبد الرحمن المعايضة، **علم النفس الاجتماعي الظاهر**، ط١، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٠.

٢٢. خليل محمد حسن الشماع وخضير كاضم محمود، **نظرية المنظمة**، ط١، دار المسيرة، عمان، ٢٠٠٠.

٢٣. خليل محمد حسن الشماع، **مبادئ الإدارة (مع التركيز على إدارة الأعمال)**، ط2، دار الميسرة، عمان، 2001.

٢٤. دخيل الله حمد محمد الصريصري، **الإدارة المدرسي**، دار ابن حزم، لبنان، ٢٠٠٣.

٢٥. رشاد أحمد عبد اللطيف، **إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية**، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٠.

٢٦. ريتشارد هـ. هال، **المنظمات (هياكلها، عملياتها، مخرجاتها)**، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري وإبراهيم بن عبد الله المنيف، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2001.

٢٧. زكي محمود هاشم، **أساسيات الإدارة**، منشورات ذات السلاسل، الكويت، ٢٠٠١.

٢٨. زكي محمود هاشم، **تنظيم وطرق العمل**، جامعة الكويت، الكويت، ١٩٨٤.

٢٩. السيد الحسيني، **النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم**، دار المعارف، القاهرة، ١٩٧٦.
٣٠. صالح بن نوار، **فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية**، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، ٢٠٠٦.
٣١. صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك الفعال في المنظمات**، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٢.
٣٢. صمويل عبود، **اقتصاد المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ١٩٨٢.
٣٣. طلعت إبراهيم لطفي، **علم اجتماع التنظيم**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٧.
٣٤. عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار ومحمد بن مترك القحطاني، **علم النفس التنظيمي والإداري**، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض، ٢٠٠٨.
٣٥. عبد الرحمن العيسوي، **دراسات في علم النفس المهني والصناعي**، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٢.
٣٦. عبد الغفار حنفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**، الدار الجامعية المصرية، الإسكندرية، ١٩٩٨.
٣٧. عبد الكريم درويش وليلى نكلا، **أصول الإدارة العامة**، المطبعة العربية الحديثة، الإسكندرية، ١٩٧٦.
٣٨. عبد الله محمد عبد الرحمن، **علم اجتماع التنظيم**، تقديم محمد عاطف غيث، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، ١٩٩٧.

٣٩. عبد الوهاب سويسي، **المنظمة: المتغيرات، الأبعاد، التصميم**، دار النجاح للنشر والتوزيع، الجزائر، ٢٠٠٩.
٤٠. علي عبد الله، **التحولات وثقافة المؤسسة**، جامعة الجزائر، الجزائر، ١٩٩٢.
٤١. علي عبد الهادي مسلم، **تحليل وتصميم المنظمات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٩.
٤٢. ماجدة العطية، **سلوك المنظمات: سلوك الفرد والجماعة**، دار الشروق للنشر، عمان، ٢٠٠٣.
٤٣. مايكل تـي مانيسون وجون إم إيفانسيفش، **كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي**، ترجمة هشام عبد الله، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
٤٤. محمد البدوي الصافي خليفة، **المهارات السلوكية للأخصائي الاجتماعي**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠١١.
٤٥. محمد الفاتح محمد بشير النغربي، **السلوك التنظيمي**، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٦.
٤٦. محمد المنشاوي وآخرون، **النشأة الاجتماعية للعقل**، ط١، دار الصفا للنشر والتوزيع، ٢٠٠١.
٤٧. محمد شفيق، **العلوم السلوكية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ١٩٩٩.

٤٨. محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، دار الشروق، عمان، ٢٠٠٠.
٤٩. محمد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**، ط٤، دار وائل للنشر، الأردن، ٢٠١٠.
٥٠. محمود سليمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٥.
٥١. محي الدين مختار، **محاضرات في علم النفس الاجتماعي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ١٩٩٦.
٥٢. منير البعلبكي، **قاموس المورد**، ط٣٢، دار العلم للملايين، بيروت، ١٩٩٨.
٥٣. موسى توفيق المدهون وإبراهيم محمد علي الجزراوي، **تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور**، ط١، المركز العربي للخدمات الطلابية، الأردن، ١٩٩٥.
٥٤. مؤيد سعيد السالم، **نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم**، ط٣، دار وائل، الأردن، ٢٠٠٨.
٥٥. مؤيد سعيد السالم، **نظرية المنظمة**، ط٢، دار وائل، عمان، ٢٠٠٥.
٥٦. ميشل مان، **موسوعة العلوم الاجتماعية**، ترجمة عادل مختار الهواري وسيد عبد العزيز خضلوم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999.
٥٧. ناصر دادي عدون، **اقتصاد المؤسسة**، ط١، دار المحمدية العامة، الجزائر، ١٩٩٨.

٥٨. نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٣.
٥٩. هناء حافظ بدوي، **إدارة المؤسسة الاجتماعية- أسس وعمليات**، ط١، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ١٩٩٨.
٦٠. يوسف سعداوي، **أساسيات في إدارة المؤسسات**، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ٢٠١٣.

ثانيا: المذكرات والأطروحات:

٦١. جاسم بن فيحان الدوسري، **الثقافة التنظيمية الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة: دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملة البحرين**، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ٢٠٠٧.
٦٢. حمد بن فرحان الشلوي، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية**، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ٢٠٠٥.
٦٣. زياد سعيد الخليفة، **الثقافة التنظيمية في رفع الأداء: دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية**، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ٢٠٠٨.

٦٤. صالح بن سعد المربع، **القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني**، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ٢٠٠٨.

٦٥. عامر الحاج، **مساهمة لتحسين التنظيم في بلدية الجزائرية- دراسة حالة بسكرة**، أطروحة دكتوراه علوم، إشراف: رحماني موسى، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، ٢٠١٧-٢٠١٨.

٦٦. فاطمة الزهراء بن قايد، **دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية- دارسة حالة مركب السيارات الصناعية بالرويبة (Snvi)**، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، ٢٠١٠-٢٠١١.

٦٧. محمد الطاهر بوياية، **دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية**، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، معهد علم النفس، جامعة منتوري، قسنطينة، ٢٠٠٤.

٦٨. محمد بن غالب العوفي، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنظمة الرياض**، رسالة ماجستير، غير منشور، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ٢٠٠٥.

٦٩. يوسف جغلولي، **القيادة وتطوير الثقافة التنظيمية، دراسة أجريت بالمنطقة الصناعية تيندال بولاية المسيلة،** أطروحة دكتوراه، في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، ٢٠٠٦.

ثالثا: الملتقيات والندوات:

٧٠. ابتسام عبد الرحمن حلواني، **من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة ؟،** ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض، السعودية، ٢٠٠٩.

٧١. أنمار مصطفى الكيلاني ومرام فؤاد أبو النادي، **العوامل المكونة للثقافة المؤسسية الداعمة للتشارك المعرفي في الجامعات الأردنية الرسمية،** ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر التربية في عالم متغير، الزرقاء، الأردن، ٢٠١٠.

٧٢. محمد الشريف منصور، **الاستثمارات الأجنبية المباشرة وتأثيرها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،** الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، الأغواط، ٨-٩ أفريل ٢٠٠٢.

رابعا: الجرائد والمجلات:

٧٣. أمل حمد الفرحان، **الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني: دراسة تحليليه،** المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، مجلة علمية محكمة ومفهرسة، تصدر عن عمادة البحث العلمي، المجلد٠٦، العدد٠١، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، ٢٠٠٣.

٧٤. صلاح الدين عون الله، **مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية**، مجلة الإدارة العامة، الرياض العدد٥٤، جويلية ١٩٩٧.

٧٥. طلق عوض الله السواط وسعود محمد العتيبي، **البعد الوقتي لثقافة التنظيم**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، المجلد١٢، العدد٠١، جامعة الملك عبد العزيز، ١٩٩٩.

٧٦. عبد الكريم مراحي، محمد مزيان، **البناء التنظيمي وجودة حياة العمل، دراسة ميدانية على عينة في المؤسسة العمومية الجزائرية**، ، مجلة متون العلوم الاجتماعية، المجلد٠٨، العدد٠٣، ديسمبر٢٠١٦.

٧٧. عزاوي عمر ومحمد عجيلة، **مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية- رؤية مستقبلية**، مجلة الباحث، العدد٠٤، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ٢٠٠٦.

٧٨. قوي بوحنية، **ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة**، مجلة الباحث، العدد٠٢، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ٢٠٠٣.

٢- المراجع باللغة الأجنبية:

79. Dictionnaire, **la rousse**, encyclopédique, Paris, 2000.
80. Fernand Borne**, organisation des entreprise**, ed Foucher, 1966.
81. Frédéric Leroy, **Les stratégies de l’entreprise**, Dunod, Paris, 2012.
82. Jean Pierre Detrie, **Strategic: politique générale de l’entreprise**, Dunod, Paris, 2005.

83. Laurence Lehmann Ortega et autres, **Strategic**, Dunod, Paris, 2013.
84. Philippe Guillermic, **La gestion d’entreprise pas à pas**, Vuibert, Paris, 2015.
85. Roux, **Analyse et gestion de l' entreprise: théories, méthodes et pratiques**, tome 01, édition du Nord1 Paris, 1989.
86. Subodh Kulkarni, **Environmental ethics and information asymmetry among organizational**, Stakeholders: Journal of Business Ethics, N°27, 2000.
87. John P. Capbell, **on the Nature of Organizational Effectiveness**, in P, S Goodman ,J. M PENNING and Associates, (eds) NEW PERSPECTIVES ON ORGANIZATIONAL Effectiveness, San Francisco: JOSSEY- BASS, 1977.